



UNIVERZITET U BEOGRADU
EKONOMSKI FAKULTET



MASTER TEZA

**Ekološka svest u okruženju, organizacione promene i
brendiranje kompanija kao poslodavaca**

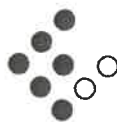
Ime i prezime kandidata (broj indeksa):

Aleksandar Jaćimović (2554/22)

Ime i prezime mentora:

Prof. dr Nebojša Janićijević

BEOGRAD, 2025



Izjava o akademskoj čestitosti

Student/kinja: ALEKSANDAR JACIMOVIĆ

Broj indeksa: 2559/22

Autor/ka master rada pod nazivom:

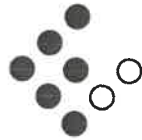
EKOLOŠKA SVEST U OKRŽENJU, ORGANIZACIONE PROMENE I
BRENDIRANJE KOMPANIJA KAO POSLODAVACA

Potpisivanjem izjavljujem:

- da je rad isključivo rezultat mog sopstvenog istraživačkog rada;
- da sam rad i mišljenja drugih autora koje sam koristio/la u ovom radu naznačio/la ili citirao/la u skladu sa Uputstvom;
- da su svi radovi i mišljenja drugih autora navedeni u spisku literature/referenci koji su sastavni deo ovog rada i pisani u skladu sa Uputstvom; o da sam dobio/la sve dozvole za korišćenje autorskog dela koji se u potpunosti/celosti unose u predati rad i da sam to jasno naveo/la;
- da sam svestan/na da je plagijat korišćenje tuđih radova u bilo kom obliku (kao citata, parafraza, slika, tabela, dijagrama, dizajna, planova, fotografija, filma, muzike, formula, veb sajtova, kompjuterskih programa i sl.) bez navođenja autora ili predavljanje tuđih autorskih dela kao mojih, kažnjivo po zakonu (Zakon o autorskom i srodnim pravima, Službeni glasnik Republike Srbije, br. 104/2009, 99/2011, 119/2012, 29/2016 - Odluka US i 66/2019), kao i drugih zakona i odgovarajućih akata Univerziteta u Beogradu;
- da sam da sam svestan/na da plagijat uključuje i predavljanje, upotrebu i distribuiranje rada predavača ili drugih studenata kao sopstvenih;
- da sam svestan/na posledica koje kod dokazanog plagijata mogu prouzrokovati na predati master rad i moj status;
- da je elektronska verzija master rada identična štampanom primerku i pristajem na njegovo objavljivanje pod uslovima propisanim aktima Univerziteta;
- da nisam na etički neprihvatljiv način koristio/la alate zasnovane na veštačkoj inteligenciji prilikom pisanja master teze.

Beograd, OKTOBAR 2025

Potpis 



UNIVERZITET U BEOGRADU
Ekonomski fakultet

Izjava o korišćenju ličnih podataka

Dozvoljavam da se objave moji lični podaci vezani za dobijanje akademskog naziva master ekonomiste, kao što su ime i prezime, godina i mesto rođenja i datum odbrane rada.

Ovi lični podaci mogu se objaviti na mrežnim stranicama digitalne biblioteke, u elektronskom katalogu i u publikacijama Univerziteta u Beogradu – Ekonomskog fakulteta.

Ovlašćujem biblioteku Univerziteta u Beogradu – Ekonomskog fakulteta da u svoj digitalni repozitorijum unese moj završni (master) rad pod naslovom:

”Ekološka svest u okruženju, organizacione promene i brendiranje kompanija kao poslodavaca”

koji je moje autorsko delo.

Završni (master) rad sa svim priložima predao/la sam u elektronskom formatu pogodnom za trajno arhiviranje.

Moj završni (master) rad, pohranjen u Digitalnom repozitorijumu Univerziteta u Beogradu – Ekonomskog fakulteta i dostupan u otvorenom pristupu, mogu da koriste svi koji poštuju odredbe sadržane u CC BY licenci Kreativne zajednice (Creative Commons), a kojom je dozvoljeno umnožavanje, distribucija i javno saopštavanje dela, i prerade, uz adekvatno navođenje imena autora, čak i u komercijalne svrhe.

U Beogradu, Oktobar 2023

Potpis autora

Apstrakt

Brzi tempo industrijalizacije i tehnološkog napretka značajno je uticao na prirodno okruženje. Mnoge savremene ljudske aktivnosti doprinose globalnim ekološkim transformacijama, kako tekućim tako i očekivanim. Kao rezultat toga, odgovornost za zaštitu prirode i njenih resursa postala je globalni prioritet. Ova promena dovela je do uspostavljanja sveobuhvatnih pravnih i institucionalnih sistema koji regulišu održivo korišćenje prirodnih dobara u različitim zemljama.

Kao odgovor na rastuću ekološku svest i regulatorne zahteve, preduzeća prolaze kroz interne transformacije. Ove promene imaju za cilj poboljšanje ukupnih performansi poboljšanjem operativne efikasnosti i diferencijacije proizvoda, što na kraju obezbeđuje konkurentsku prednost. Organizacione reforme vođene ekološkim ciljevima često uključuju usvajanje novih operativnih strategija, jasniju raspodelu uloga i odgovornosti i efikasniju saradnju sa spoljnim zainteresovanim stranama. Takvo interno restrukturiranje je ključna komponenta procesa inovacija, što često dovodi do tehnološkog napretka. Ove inovacije mogu uključivati redizajniranje tokova posla i preraspodelu zadataka unutar organizacije kako bi se povećala ekološka održivost i operativna efikasnost. Stoga je i zeleni imidž brenda porastao u poslednjih nekoliko decenija. Kompanija sa imidžom zelenog brenda će biti posmatrana pozitivno i imaće poverenje od strane potrošača koji brinu o životnoj sredini i ključni je faktor u izgradnji lojalnosti brendu. Imidž brenda omogućava preduzećima da se razlikuju od svojih konkurenata. Kompanije koriste imidž zelenog brenda da se pozicioniranjem razlikuju od konkurenata imidžom brenda kompanije kao kompanije kojoj je stalo do životne sredina i proizvodima koju su bezbedni i ne ugrožavaju životnu sredinu. Pozitivna ocena od potrošača kao ekološki prihvatljivog korporativnog brenda će sigurno povećati želju potrošača za kupovinom proizvoda dotične kompanije.

Ključne reči: životna sredina, ekološka svest, organizacione promene, imidž zelenog brenda, automobilska industrija, duvanska industrija, zakonska regulative.

Abstract

The rapid pace of industrialization and technological advancement has significantly impacted the natural environment. Many contemporary human activities are contributing to global environmental transformations, both ongoing and anticipated. As a result, the responsibility to safeguard nature and its resources has become a global priority. This shift has led to the establishment of comprehensive legal and institutional systems that govern the sustainable use of natural assets across different nations.

In response to growing environmental consciousness and regulatory demands, businesses are undergoing internal transformations. These changes aim to enhance overall performance by improving operational efficiency and product differentiation, ultimately securing a competitive edge. Environmentally driven organizational reforms often involve the adoption of new operational strategies, clearer allocation of roles and responsibilities, and more effective collaboration with external stakeholders. Such internal restructuring is a key component of the innovation process, frequently leading to technological advancements. These innovations may involve redesigning workflows and redistributing tasks within the organization to boost environmental sustainability and operational effectiveness. Therefore, the green image of the brand has also grown in the last few decades. A company with a green brand image will be viewed positively and trusted by environmentally conscious consumers and is a key factor in building brand loyalty. Brand image allows businesses to differentiate themselves from their competitors. Companies use a green brand image to differentiate themselves from competitors by positioning the company's brand image as a company that cares about the environment and products that are safe and do not harm the environment. A positive rating from consumers as an environmentally friendly corporate brand will certainly increase consumers' desire to purchase the company's products.

Keywords: environment, environmental awareness, organizational changes, green brand image, automotive industry, tobacco industry, legislation.

SADRŽAJ

UVOD	7
1. EKOLOŠKA SVEST	11
1.1. Značaj i potreba zaštite životne sredine	12
1.2. Osnove preventivne strategije zaštite životne sredine	15
1.3. Međunarodne organizacije i strategije zaštite životne sredine	24
1.4. Ekonomski instrumenti u rešavanju problema zaštite životne sredine	32
1.4.1. Pigou porezi	35
1.4.2. Trgovanje dozvolama	38
2. ORGANIZACIONE PROMENE	41
2.1. Pojam i vrste organizacionih promena	43
2.2. Organizacione promene u skladu sa zaštitom životne sredine	51
2.3. Uvođenje sistema upravljanja životnom sredinom	62
3. BRENDING KOMPANIJE KROZ ORGANIZACIONE PROMENE U CILJU ZAŠTITE ŽIVOTNE SREDINE	78
3.1. Zeleni imidž brenda i zeleno brendiranje	79
3.2. Uticaj organizacionih promena prouzrokovanih zaštitom životne sredine na zelene inovacije i zeleni imidž brenda	82
3.3 Efekat imidža zelenog brenda na kompaniju kao poslodavca	94
ZAKLJUČAK	104
LITERATURA	107

UVOD

U eri globalizacije, promene u načinu života ljudi, praćene nastankom novih industrije koje se takmiče u inovacijama proizvoda, povećava proizvodnju u svrhu zadovoljenja potreba potrošača, što dovodi do nekontrolisane eksploatacije prirodnih resursa, koji negativno utiču na životnu sredinu. Emisije iz nusproizvoda otpada koje proizvodi industrija negativno utiču na životnu sredinu i zdravlje ljudi. Prekomerna upotreba fosilnih goriva takođe dovodi do efekta staklene bašte, što dovodi do pojave globalnog zagrevanja. Ovaj fenomen je doveo do pojave zelene kampanje iz čija je uloga razotkrivanje pitanja životne sredine javnosti i istovremeno stvaranju svesti o značaju zelenog ponašanja kompanija. Potražnja za ekološki prihvatljivim proizvodima raste zajedno sa sve većom brigom i svešću potrošača, što podstiče kompanije da se inovativno takmiče u razvoju ekološki orijentisanih proizvoda. Dodatno, globalna ekološka pitanja se takođe koriste kao prilike da kompanije plasiraju svoje proizvode kako bi stekle prednost u odnosu na svoje konkurente. Potrošači imaju tendenciju da daju pozitivne ocene za ekološki prihvatljive kompanije. Stoga je veoma važno da kompanije grade svest potrošača o proizvodima koji se nude u svrhu očuvanja životne sredine. Kompanija koristi zeleni imidž brenda kao strategije za povećanje kupovine zelenih proizvoda.

Predmet rada je analiza uticaja podizanja ekološke svesti na model poslovanja kompanija, što dovodi i do promena u organizacionoj strukturi, sa ciljem utvrđivanja da li date promene utiču na brending kompanije i kako. Kako bi predmet rada dobio potpuniju sliku promene u skladu sa podizanjem ekološke svesti su posmatrane u širem kontekstu gde su uključeni i ostale aspekte promena, odnosno tehnološke, strateške, tržišne i promene poslovnog modela. Nesporna je činjenica da se od XX veka do danas pridaje sve veći značaj brizi o zdravlju i životnoj sredini. Međutim, i pored objektivnih pokazatelja da je ostvaren napredak na tim poljima, prostor, kao i potreba za poboljšanjima postoje, i privlače sve veću pažnju. Jedna od sfera gde se oseća uticaj promena je i poslovni svet, gde se firme takmiče da prve prihvate i primene nova otkrića i stavove u domenu zaštite životne sredine, bilo da je to instalacija novih filtera za smanjenje emisije dima, korišćenje obnovljivih izvora energije, korišćenje manje štetnih materijala u proizvodnji, ili akcije sađenja drveća

zaposlenih sa obeležjima firme, sve sa ciljem prikazivanja kompanije kao „Eco friendly“. Posledica povećanja ekološke svesti i brige o zdravlju svetske populacije uveliko dovodi do promene u orijentaciji preduzeća koji reaguju na takve trendove i vrše preorijentaciju sa „tradicionalnih“ na ekoloski „održive“ i manje štetne proizvode jer se menja način poslovanja, sam „autput“, ali i način kojim se kompanije promovišu na tržištima u kojima posluju. Takav splet okolnosti dovodi do promena u organizacionoj strukturi i kreiranju novih radnih mesta, ali i promene korporativne kulture („Mindset-a“) i stvaranju novih sistema vrednosti kompanije i njenih zaposlenih. Bezbednosti na radu se posvećuje sve više pažnje i resursa, u skladu sa sve strožim zakonskim regulativama, opet pooštrenim kao posledica povećanja ekološke svesti, što se ogleda u drastičnom porastu broja dostupnih radnih mesta povezanih sa zaštitom životne sredine u kompanijama.

Cilj rada jeste upravo da se identifikuju promene koje su nastale kao posledica promene razmišljanja i veće ekološke svesti, kao i da se utvrdi da li te promene imaju uticaj na privlačenje novih i zadržavanje starih kadrova, i koliki je taj uticaj.

Rezultat istraživanja pokazuje koliki je uticaj promena u strukturama, poslovnim procesima i kulturi organizacija na moderne kompanije – korporacije, i da li su reakcije na date promene doprinele tome da se kompanije koje su implementirala promene sada bolje kotiraju na tržištu rada, i kojisu to parametri.

Promene poslovnih modela i organizacione strukture savremenih kompanija neminovno su uslovljene jačanjem ekološke svesti u okruženju, pored razvoja tehnologije i drugih faktora koji podstiču ove promene. Evidentna je tendencija da se poslednjih decenija sve više pooštavaju ekološki standardi u poslovanju i svim sferama čovekove aktivnosti u kojima se može identifikovati negativan uticaj na životnu sredinu.

Kroz rad se detaljno analiziraju primeri promena organizacije uzrokovanih promenama perspektive gledanja na životnu sredinu. U dosadašnjim istraživanjima i medijima dominiraju podaci o kompanijama koje su prihvatile realnost i u sve većem broju praktikuju promene koje utiču na zaštitu životne sredine i smanjenja emisije štetnih materija kao rezultat privredne aktivnosti.

Na osnovu ovih uvida formulisana je prva hipoteza koja glasi:

H1: Promene ekološke svesti u okruženju utiču na kompanije da menjaju poslovni model i organizacionu strukturu.

Kroz promene zakonodavstva i uvođenje određenih instrumenata kreiranih sa svrhom smanjenja negativnog uticaja poslovnih aktivnosti na životnu sredinu, savremene kompanije se stavljaju u situaciju da moraju prihvatiti teret direktnih i indirektnih troškova svog negativnog uticaja na okruženje tj. negativnih eksternalija. Kompanije koje posluju u takozvanim prljavim industrijama, odnosno u sektorimaza koje je priznato da imaju najveći intenzitet zagađenja, trpe veliki teret negativnih eksternalija, što nameće potrebu za njihovim bržim prilagođavanjem ekološkim standardima. Iz pomenute opservacije nužno proizilazi imperativ da se ova pojava identifikuje, svestrano sagleda i pronade optimalan način za njeno strateško rešavanje. Navedeno predstavlja osnov za formulisanje druge hipoteze:

H2: Kompanije iz industrija sa negativnim eksternalijama se menjaju brže od ostalih kompanija bez negativnih eksternalija.

Podizanje ekološke svesti u okruženju podrazumeva odgovarajuće promene kod svih zainteresovanih strana (stejkholdera) kompanije. Ne samo da se menjaju zakonski propisi i poslovni ambijent, već dolazi do širenja segmenta takozvanih „zelenih potrošača“ i potrebe za redefinisanjem tradicionalnih lanaca snabdevanja i stvaranjem tzv. „zelenih lanaca vrednosti“. U tom kontekstu, evidentna je i pojava da određeni broj zaposlenih ili kandidata za zapošljavanje preferira rad u kompaniji čiji su ekološki standardi u skladu sa njihovim vrednostima. Istraživanja takođe pokazuju da kompanije koje su usvojile i implementirale ekološke standarde se bolje kotiraju i na tržištu rada kao poslodavci. To dodatno utiče na kompanije da menjaju poslovne modele i organizacionu strukturu u skladu sa podizanjem ekološke svesti u okruženju, kako bi izgradile i očuvale najbolji mogući imidž i vrednost brenda na svim relevantnim tržištima, uključujući tržište rada. Na osnovu navedenog, formulisana je treća hipoteza ovog rada koja glasi:

H3: Većina organizacionih promena izazvanih reakcijom na podizanje ekološke svesti utiču pozitivno na imidž kompanija kao i na sam branding kompanije kao poslodavca.

Metode koje se koriste prilikom istraživanja su sledeće:

- Deskriptivni metod je primenjen kako bi se analizirali i opisali trendovi o uticaju podizanja ekološke svesti u okruženju na organizacione promene u kompanijama, te razmotrili glavni izazovi i odgovori na koji način te promene utiču na branding kompanija kao poslodavca.
- Metod analize i sinteze je korišćen za detaljno sagledavanje uticaja pojedinačnih faktora uticaja ekološke svesti i njihovog kombinovanog dejstva na organizacione promene u kompanijama i način na koji te promene utiču na branding kompanija kao poslodavca, a koji su neophodni za razumevanje specifičnosti promena u tom domenu.
- Induktivno-deduktivni metod je korišćen za izvođenje zaključaka o mogućim pravcima daljeg uticaja ekološke svesti u okruženju na organizacione promene u kompanijama i način na koji te promene utiču na branding kompanija kao poslodavca, a koje imaju odraz na budućnost pomenutih promena, polazeći od razmatranja specifičnosti poslovanja u savremenim uslovima.
- Metod studije slučaja je korišćen za ilustrovanje i pojašnjenje teorijskih pretpostavki pomoću analize primera iz poslovne prakse o uticaju podizanja ekološke svesti u okruženju na organizacione promene u kompanijama i način na koji te promene utiču na branding kompanija kao poslodavca, kao i za izvođenje relevantnih zaključaka u kombinaciji sa ostalim navedenim metodama.

Naučna opravdanost istraživanja ogleda se u unapređenju primene saznanja o uticaju podizanja ekološke svesti u okruženju na organizacione promene u kompanijama i način na koji te promene utiču na branding kompanija kao poslodavca. Opisom uticaja podizanja ekološke svesti u okruženju na organizacione promene u kompanijama i način na koji te promene utiču na branding kompanija kao poslodavca obogaćuje se naučna baza podataka i fond informacija sa kojima se raspolaže.

Društvena opravdanost istraživanja se ogleda u tome u kolikoj je meri primena analize uticaja podizanja ekološke svesti u okruženju na organizacione promene u kompanijama i način na koji te promene utiču na branding kompanija kao poslodavca, značajna kako za poslovanje preduzeća u savremenom okruženju, tako i za performanse društva u celini, jer saznanja dobijena ovim istraživanjem mogu predstavljati suštinski alat za donošenje adekvatnih odluka preduzeća.

1. EKOLOŠKA SVEST

Tokom razvoja civilizacije, prirodni uslovi su se postepeno menjali, prilagođavajući se ljudskim potrebama i aktivnostima. Danas gotovo da ne postoji deo planete koji nije bio pod uticajem čoveka – bilo direktno ili indirektno. Prirodni pejzaži širom sveta pretrpeli su brojne promene usled različitih eksperimenata i intervencija koje su proizašle iz ljudskog delovanja. Posebno u drugoj polovini 20. veka, ubrzan industrijski i tehnološki napredak ostavio je duboke tragove na životnu sredinu. Većina savremenih aktivnosti doprinosi globalnim promenama koje su već u toku ili se očekuju u budućnosti. Zbog toga je danas zaštita prirode i njenih vrednosti postala ključna obaveza. U tom kontekstu, poslednjih decenija beleži se porast ekoloških pokreta, međunarodnih i nacionalnih inicijativa, kao i strategija koje ukazuju na značaj očuvanja životne sredine.

Ova svest o potrebi zaštite prirodnih staništa i biodiverziteta razvila se u organizovane oblike upravljanja i zaštite. Usled pritiska izazvanih ekonomskim i društvenim razvojem, potreba za očuvanjem prirode dobila je institucionalni oblik kroz različite organizacione i upravljačke modele. Danas se zaštita životne sredine ostvaruje kroz jasno definisane strategije, njihovu implementaciju i sistematsko upravljanje. Kao rezultat toga, mnoge države su uspostavile zakonodavne i institucionalne okvire koji omogućavaju održivo korišćenje prirodnih resursa. Način i pristup zaštiti prirode razlikuju se u zavisnosti od stepena razvijenosti i društvenog napretka svake zemlje.

S obzirom na složenost veza između klimatskih promena, globalnog zagrevanja i uticaja na čovečanstvo i planetu Zemlju uopšte, imamo danas i uticaj ovih veza na različita polja političkih i ekonomskih mehanizama koju sprovode države. Kako posledice koje globalno zagrevanje predstavljaju postaju sve veći i sve opipljivije, tako i primena ekonomskih instrumenata u rešavanju problema globalnog zagrevanja sve neophodnija.

1.1. Značaj i potreba zaštite životne sredine

Ubrzan razvoj ljudske civilizacije je imao kao posledicu pojavljivanje novog faktora koji je kao posledicu doveo do ubrzanih klimatskih promena i globalnog zagrevanja. Razumevanje uzroka, posledica i rizika povezanih sa globalnim zagrevanjem i reagovanje na njih postalo je strateški prioritet za mnoge države. Biološka raznolikost je neprocenjiva, ali često ostaje zanemarena. Formirana kroz milione godina evolucije, sastoji se od svih oblika života, od najmanjih mikroba do biljaka i životinja, staništa i ekosistema, kao i odnosa između vrsta, između vrsta i njihove životne sredine. Za ljude biološka raznolikost, obezbeđena ravnotežom u prirodi, nudi različite robe i usluge, kao što su hrana, energija, lekovi, voda, vazduh, zemlja i drugi prirodni resursi. Zaštita životne sredine je najvažniji instrument očuvanja biološka raznolikosti.

Iako mnogi to uzimaju zdravo za gotovo, pritisak na ograničene resurse planete Zemlje raste velikom brzinom. Stoga se mora investirati velika količina energije da bi se podigao nivo svesti. Ukoliko ne dođe do toga, naredne generacije će biti uskraćene onoga što bi trebalo da im pripada. Da bi se to desilo, neophodno je zajedničko delovanje međunarodnih organizacija, državnog vrha svih zemalja, regionalnih i lokalnih uprava, privatnog sektora, ali i pojedinaca.

Narušavanje prirodne ravnoteže često je rezultat ljudskih aktivnosti usmerenih na proizvodnju i korišćenje prirodnih resursa. U tom procesu, ne dolazi samo do disbalansa u ekosistemima, već se ugrožava i sam čovekov integritet i njegova dugoročna egzistencija. Razumevanje ekoloških principa, prirodnih procesa i zakonitosti omogućava čoveku da sagleda prirodu kao celovit sistem. Prilikom prilagođavanja prirode sopstvenim potrebama, neophodno je izbegavati prekid prirodnih procesa i narušavanje funkcionalne ravnoteže između živih organizama i njihove sredine. To je moguće jedino ako se ekološki zakoni poznaju i poštuju.

Ekološka svest, u tom smislu, predstavlja način života koji se temelji na poštovanju prirodnih zakona i njihovom usklađivanju sa ljudskim delovanjem. Ona podrazumeva odgovoran pristup korišćenju prirodnih resursa, uzimajući iz prirode samo onoliko koliko je neophodno za zadovoljenje osnovnih potreba. U tom kontekstu, ekološka etika se definiše kao moralni odnos čoveka prema životnoj sredini, odnosno

odnos između tehnosfere (ljudskog delovanja) i biosfere (prirodnog sveta).¹ Promena odnosa prema životnoj sredini je postao jedan od glavnih ciljeva modernog društva. Osamdesetih godina prošlog veka globalno zagrevanje je postalo dominantno u naučnim krugovima, a nedvosmisleno je dokazano da je najveći doprinos uočenom zagrevanju povećanje ugljen-dioksida u atmosferi i da je ljudski uticaj dominantan uzrok ovog zagrevanja od sredine 20-og veka. U periodu između 1900-te i 2000-te godine potrošnja fosilnih goriva je porasla za 1200% a potrošnja materijalnih resursa za čak 3400%. Očekuje se rast tražnje za osnovnim namirnicama, životinjskom hranom i tkaninama za 70% do sredine ovog veka.²

Gore navedeno, ali i mnogi drugi razlozi, doveli su do toga da se u svetu razvije svest o značaju organizovane i funkcionalne zaštite određenih ekosistema koji u doba globalizacije, gde postoje višemilionski gradovi gde je život nepodnošljiv, čoveku makar na kratko mogu pružiti utočište i mir u prirodi i netaknutom područjima.

Ubrzan razvoj ljudske civilizacije je doprineo kreiranju novog faktora što je dovelo do ubrzanja klimatskih promena i globalnog zagrevanja. Razumevanje uzroka, posledica i rizika povezanih sa globalnim zagrevanjem i reagovanje na njih postalo je strateški prioritet za mnoge države. Ciljevi uspostavljanja zaštite životne sredine mogu se ostvariti samo kada su sva područja povezana u efikasnom sistemu, koji je podržan pravnim okvirom i sektorskim pravilima.

Društveno-ekonomski uticaji globalnog zagrevanja mogli bi biti značajni, u zavisnosti od stvarnih porasta temperature tokom sledećeg veka. Modeli predviđaju da bi globalno zagrevanje iznad globalnog proseka proizvelo ekonomske gubitke u mnogim zemljama. Pod tim uslovima mogu se očekivati značajni poremećaji, posebno u oblastima poljoprivrede, prehrambenih i šumskih proizvoda, vodosnabdevanja i energije i zdravlja ljudi.³ Povećana incidencija suša i poplava dovela bi do daljeg smanjenja poljoprivredne produktivnosti i smanjenja stočarske proizvodnje. Ukoliko se nastavi zagrevanje okeana, imaće negativan uticaj na komercijalno ribarstvo ali i na kvalitet vode, dodatno umanjujući pristup sigurnim izvorima vode za piće ili poljoprivredu. Povećanje površinskih temperatura može uticati i na dostupnost i korišćenje energije. Generalno, topliji uslovi bi favorizovali povećanu potražnju za

¹ Pogue, D. (2021), *How to Prepare for Climate Change*, New York: Simon & Schuster, pp. 31-32

² Ibid, pp. 33

³ Figueres C., Rivett-Carnac, T. (2020), *The Future We Choose: Surviving the Climate Crisis*, New York: Vintage Books, pp. 44

klimatizacijom. Međutim, ovo bi bilo barem delimično nadoknađeno smanjenom potražnjom za grejanjem tokom zime u umerenim regionima. Proizvodnja energije za koju je potrebna voda ili direktno, kao u hidroelektranama, ili indirektno, kao u parnim turbinama koje se koriste u elektranama na uglj ili u rashladnim tornjevima koji se koriste u nuklearnim elektranama, može postati teže u regionima sa smanjenim zalihama vode.

Ekonomska infrastruktura većine zemalja će nadalje biti ozbiljno opterećena globalnim zagrevanjem i klimatskim promenama, što nadalje naglašava potrebu za zaštitom životne sredine i podizanjem ekološke svesti. Siromašne zemlje i zajednice sa ograničenim kapacitetima prilagođavanja će biti neproporcionalno pogođene. Predviđeno povećanje incidence teških vremenskih prilika, velikih poplava i šumskih požara povezanih sa smanjenom vlagom u letnjoj zemlji u mnogim regionima ugroziće kuće, brane, transportne mreže i druge aspekte ljudske infrastrukture. Ukoliko se globalno zagrevanje nastavi, ljudi u gusto naseljenim, siromašnim, niskim regionima Afrike, Azije i tropskih ostrva bili bi najugroženiji, s obzirom na njihov ograničeni kapacitet prilagođavanja.⁴ Pored toga, određeni regioni u razvijenim zemljama, kao što su zemlje u razvoju u Evropi, među kojima je i Republika Srbija, takođe bi bili više ranjivi na efekte globalnog zagrevanja. Neke vlade već preduzimaju korake prilagođavanja kako bi smanjile opasnost od povećane ranjivosti, među kojima je i Republika Srbija.

Pretpostavka održivosti poslovanja preduzeća polazi iz pretpostavke pozitivnog uticaja pozitivan uticaj ekoloških faktora na ekonomske. Ekološka efikasnost se, u osnovi, odnosi na strategiji i merenju kombinovanih ekonomskih, ali i ekoloških performansi celokupnog sistema, odnosno to je praktičan pristup koji omogućava uspostavljanje ravnoteže ekonomskih i ekoloških benefita sa ciljem smanjenja potrošnje inputa, tačnije resursa, dok se vrednost outputa povećava.

⁴ Ibid, pp. 48

1.2. Osnove preventivne strategije zaštite životne sredine

Cilj strategije zaštite životne sredine je očuvanje prirode, zajedno sa ekosistemskim dobrima i uslugama, kao i kulturnim vrednostima. Osnovni cilj preventivne strategije zaštite životne sredine poboljšanje kvaliteta životne sredine, zaštite zdravlja ljudi, efikasnije korišćenje prirodnih resursa i poboljšanje međunarodnih mera zaštite životne sredine. Preventivne strategije zaštite životne sredine su one koje obuhvataju sticanje adekvatnog znanja i veština, koje bi omogućile bolji tretman životne sredine ali i njeno održavanje i razvoj.⁵ Održivi razvoj od zaštite životne sredine stvara ideje, koje ljudi nakon toga realizuju, i koje uključuju brigu za očuvanje kvaliteta vazduha, vode i kvaliteta zemljišta, zaštitu divljih staništa i efikasnije korišćenje i ponovnu upotrebu prirodnih resursa i energije. Sprovođenje mera i aktivnosti usmerenih ka očuvanju životne sredine predstavlja ključni element održivog razvoja, jer omogućava očuvanje osnovnih prirodnih resursa – čistog vazduha, vode i zemljišta. Ovi resursi su od suštinskog značaja ne samo za kvalitet života sadašnjih generacija, već i za dobrobit budućih pokolenja.

Primarni problemi sa kojima se oblast zaštite životne sredine suočavala su napredovali, i često se menjali. U osmoj i devetoj deceniji prošlog veka, glavni fokus je bio na tradicionalnim ciljevima, poput zaštite ugroženih vrsta i kvaliteta vazduha koji se udiše, ali i smanjenju emisijama zagađenja kako bi se očuvao kvalitet pijaće vode. Danas je veći fokus na pristupu koji je sistematičniji gde se veća pažnja posvećuje prevenciji umesto sanaciji postojeće štete. Navedeno znači da ostale grane, energetika, saobraćaj, poljoprivreda i ribarstvo, transport, ali i mnoge druge, apsolutno razumeju posledice svojih strategija i politika i njihovog uticaja na životnu sredinu. Smatra se da bi ovakva preventivna strategija i politika obezbedile sveobuhvatniji pristup potencijalnim preprekama i doprinele većoj sinergiji.

U osnovi preventivne strategije zaštite životne sredine su sklad životne sredine i privrede, prekogranična saradnja i podrška javnosti:⁶

1) Usklađenost privrede i životne sredine

Pitanja na tu temu se međusobno dopunjuju i stoga spadaju u oblast kako preventivne strategije, tako i regulisane strategije zaštite životne sredine.

⁵ Fletcher, C. (2019), *Climate Change*, New York: Wiley, pp. 60

⁶ Ibid, pp. 61-66

Implementacija zelenih tehnologija u privredi doprinosi smanjenju troškova same životne sredine kroz racionalniju upotrebu prirodnih resursa, dok se paralelno stvaraju nove prilike za zapošljavanje kroz implementaciju novih tehnologija. Sve ovo dovodi do privrednog rasta i jačanja konkurentnosti. U skladu sa navedenim, Evropska komisija, svojom strategijom Evropa 2020, podržava ovakvu akciju jer ona dovodi do efikasnije utilizacije ionako ograničenih prirodnih resursa kao jednu od primarnih inicijativa. Jasno definisane politike o zaštiti životne sredine mogu pomoći prilikom realizacije ciljeva strategije, kao što je prelazak na održiv i sveobuhvatan rast koji treba da dovede do stvaranja privrede zasnovane na znaju i efikasnoj upotrebi resursa. Kao primer, može se uzeti podatak da jačanje otpornosti ekosistema koji doprinose stvaranju sirovina, hrane, vode, ali i drugih pogodnosti, može doprineti povećanju produktivnosti i kvalitetnijem životu, dok u isto vreme smanjuje zdravstvene troškove.

2) Saradnja izvan granica

Ekosistemi ne poznaju državne granice, niti se završavaju na istimSve dokEvropska Unija i ostale zemlje uspevaju da podstiču svoje članice i susedne zemlje da usvajaju standarde, to će više doprineti kvalitetu životne sredine. Evropska Unija na primer, aktivno saraduje sa svojim susedima i podstiče ih da ulažu napore u očuvanju životne sredine. Pored toga, ima i vodeću ulogu u pregovorima o klimatskim promenama, održivom razvoju i biodiverzitetu. Na duže staze, cilj EU se odnosi na održivost i očuvanje životne sredine, i kao takav predstavlja jedan od milenijumskih ciljeva za razvoj UN.

3) Podrška od strane javnog sektora

Ogromna podrška od strane javnog sektora u vidu mera za unapređenje kvaliteta životne sredineje svakako značajno sredstvo i preventivna strategija za zaštitu životne sredine. Ispitivanjem javnosti na teritoriji Evrope koje je sprovedenou 2024-oj godini je potvrdilo da je ogromnoj većini ispitanika (95%) bitna zaštita životne sredine. 75% ispitanika se složilo da adekvatna zaštita životne sredine podstiče privredni rast, kao i sa konstatacijom da su propisi neohodni u njihovoj državi. Najčešći uzroci brige su bili vezani za zagađenje vode i vazuha, ali i velikih količina otpada i visoka potrošnja prirodnih resursa.

Kao i sve strategije, tako i preventivne strategije zaštite životne sredine sadrže svoja osnovna načela. U skladu sa navedenim, preventivne strategije zaštita životne sredine odlikuje se sledećim načelima:⁷

- Načelo preventivnosti – U cilju sprečavanja potencijalnih rizika i štetnih posledica po životnu sredinu, prilikom planiranja i realizacije određenih aktivnosti, neophodno je primeniti sve raspoložive mere zaštite. Intervencije u prostoru treba osmišljavati i sprovoditi tako da imaju minimalan negativan uticaj na okolinu, uz istovremeno racionalno korišćenje prirodnih resursa i energije. Tokom izvođenja radova preporučuje se oslanjanje na proverenu praksu, korišćenje dostupnih proizvoda, opreme i tehnologija koje su najpovoljnije po životnu sredinu. U situacijama kada postoji pretnja od ozbiljne i nepovratne štete, neophodno je odmah preduzeti odgovarajuće mere zaštite, čak i ako naučna istraživanja još nisu u potpunosti potvrdila sve aspekte te opasnosti.

- Načelo predostrožnosti – ljudi imaju odgovornost da preduzmu mere kako bi sprečili moguće negativne posledice po životnu sredinu. Suština ovog načela može se izraziti rečima: „Ako postoji opravdana sumnja da bi nešto moglo izazvati štetu, obavezni ste da pokušate da to sprečite.“ Ovo pravilo je posebno važno kada se uvode nove tehnologije, hemikalije, proizvodni procesi ili se započinju aktivnosti koje mogu uticati na prirodne sisteme.

- Načelo celovitosti – prilikom izrade strategija, programa, planova intervencija i propisa koji se odnose na zaštitu životne sredine, kao i pri izdavanju dozvola, saglasnosti, odobrenja, sprovođenju finansijskih politika i nadzora, ključno je usklađeno delovanje državnih organa i lokalnih samouprava. Ova saradnja omogućava sveobuhvatno i uravnoteženo ostvarenje ciljeva zaštite okoline, uz obezbeđivanje uslova za zajedničko angažovanje građana i relevantnih institucija.

- Načelo poštovanja pravila – prilikom donošenja odluka koje se odnose na intervencije u životnoj sredini, kao i tokom njihove realizacije, neophodno je postupati u skladu sa važećim zakonima i propisima. Takođe, treba preduzeti sve potrebne mere koje garantuju ostvarivanje prava svakog pojedinca na zdravu i očuvanu životnu sredinu.

⁷ Keramidas, K., Fosse, F., Díaz Vazquez, A., Dowling, P., Garaffa, R., Després, J. (2021), *Global Energy and Climate Outlook 2021: Advancing Towards Climate Neutrality – Taking Stock of Climate Policy Pledges after*, European Commission Joint Research Centre Science for Policy Report, Luxembourg: Publications Office of the European Union, pp. 99-101

- Načelo očuvanja vrednosti prirodnih izvora i biološke raznolikosti – neophodno je očuvati vrednost prirodnih resursa kao što su voda, more, vazduh, zemljište, šume i druga prirodna bogatstva, bez njihovog umanjivanja. Ovi resursi treba da se održavaju na nivou kvaliteta koji ne ugrožava zdravlje ljudi, kao ni opstanak biljnih i životinjskih vrsta. Zemljištem treba upravljati na održiv način, uz očuvanje njegove plodnosti i izbegavanje negativnih uticaja u najvećoj mogućoj meri. Takođe, treba se uzdržati od aktivnosti koje mogu narušiti biološku raznovrsnost, pri čemu je važno očuvati prirodnu genetsku ravnotežu i harmoniju između živih organizama i njihovog neživog okruženja.

- Načelo zamene ili nadomeštanja drugim zahvatom – kada postoji mogućnost da određeni zahvat negativno utiče na životnu sredinu, treba težiti njegovoj zameni alternativom koja nosi znatno manji rizik, čak i ako su troškovi takvog rešenja viši od vrednosti koje se štite. Prilikom korišćenja proizvoda, uređaja, opreme i tehnoloških procesa, važno je ograničiti zagađenje na samom mestu njegovog nastanka. Prednost treba dati materijalima koji se mogu reciklirati ili su biorazgradivi, čak i u slučajevima kada su povezani s višim troškovima, pod uslovom da su ti troškovi proporcionalni značaju zaštite. Takođe, treba favorizovati upotrebu hemikalija i drugih supstanci koje se razgrađuju u neškodljive oblike, ukoliko ne predstavljaju dodatni rizik po životnu sredinu.

- Načelo plaćanja troškova zagađivanja – lice koje izazove zagađenje životne sredine obavezno je da snosi sve povezane troškove. To uključuje izdatke nastale usled samog zagađenja, troškove sanacije posledica, kao i pravičnu nadoknadu za pričinjenu štetu.

- Načelo javnosti i sudelovanja – građani imaju pravo da budu blagovremeno informisani o stanju životne sredine, uključujući podatke o zagađenju i merama koje se preduzimaju radi zaštite. Takođe, imaju pravo na slobodan pristup relevantnim informacijama koje se odnose na očuvanje i unapređenje okoline.

U kontekstu očuvanja životne sredine preventivne strategije se mogu sagledati kao zahtev da se očuvaju postojeći ekosistemi, da najosnovnije potrebe budućih pokolenja budu obezbeđene, kao i to da se veća pažnja dodeljuje potrebama budućih generacija. Očuvanje životne sredine oslanja se i na princip čistije proizvodnje, koji podrazumeva primenu savremenih metoda rada sa ciljem smanjenja negativnog uticaja na okolinu. Ove metode karakteriše manja potrošnja energije, odsustvo štetnih

nusproizvoda i veća efikasnost u korišćenju resursa. Suština ovog pristupa jeste zadovoljenje potreba ljudi na način koji ne ugrožava zdravlje populacije niti stabilnost ekosistema od kojih zavisi opstanak čovečanstva. Čistija proizvodnja predstavlja preventivnu strategiju, usmerenu na sprečavanje nastanka otpada i racionalno korišćenje energije i sirovina. Da bi se ovaj cilj ostvario, neophodno je uvođenje inovativnih tehnologija i pristupa, uz promenu vrednosnih sistema i načina zadovoljavanja ljudskih potreba.

U osnovi, čistija proizvodnja podrazumeva:⁸

- redukcija ili kompletno eliminisanje otpada tokom proizvodnje;
- racionalniju i ekonomičniju utilizaciju resursa i energije;
- proizvode i usluge koji su ekološki prihvatljiviji;
- smanjenje otpada i troškova, što dovodi do veće dobiti.

U savremenom društvu gotovo je nemoguće potpuno eliminisati uticaj čoveka na životnu sredinu, ali je taj uticaj moguće značajno umanjiti primenom određenih principa koji čine osnovu preventivne strategije zaštite prirode. Poštovanjem ovih načela omogućava se održivi razvoj društva, uz očuvanje prirodnih sistema. Među ključnim principima izdvajaju se: sveobuhvatan pristup (integrisanost), oprez u delovanju (predostrožnost), korišćenje obnovljivih resursa i preventivno postupanje u cilju sprečavanja štetnih posledica.⁹

Princip integrisanosti odnosi se na uključivanje ekoloških aspekata u sve faze donošenja političkih i strateških odluka, i to na tri ključna nivoa: društvenom, privrednom i proizvodnom. Na društvenom nivou, ovaj princip podrazumeva aktivno učešće građana u očuvanju životne sredine, što se postiže kroz podizanje svesti, edukaciju i informisanje – od pravilnog upravljanja kućnim otpadom do smanjenja emisije izduvnih gasova.

Na nivou privrede, integrisanost se ogleda u obavezivanju preduzeća da odgovorno upravljaju otpadom i emisijama u vazduh, vodu i zemljište, kao i u uspostavljanju koordinisanih sistema za rešavanje problema otpada. U tom kontekstu, važnu ulogu ima i obeležavanje proizvoda, naročito u vezi sa prisustvom štetnih

⁸ Novitović O., Randić D., Novitović A. (2009), *Zaštita životne sredine*, Užice: Visoka poslovnotehnička škola, str. 23

⁹ Ibid, str. 26

supstanci. O otpadu se razmišlja već u fazi proizvodnje, a ne tek nakon što proizvod izađe iz upotrebe, što predstavlja značajan pomak u odnosu na raniju praksu.

Na nivou proizvoda, princip integrisanosti se često primenjuje indirektno. Ideja je da se već prilikom dizajniranja proizvoda predvidi njegov celokupan uticaj na životnu sredinu – od proizvodnog procesa do otpada koji nastaje. U praksi, to uključuje grupisanje proizvoda prema načinu zbrinjavanja otpada, kao i jasno označavanje potrošnje energije potrebne za njihovu proizvodnju.

Princip predostrožnosti podstiče donosiocce političkih odluka da reaguju u oblasti zaštite životne sredine čak i u slučajevima kada ne postoje potpuni i nedvosmisleni naučni dokazi o mogućim štetnim posledicama određene aktivnosti po ljude ili ekosisteme. Ovaj pristup podrazumeva da se, u određenim okolnostima, prednost daje preventivnom delovanju u odnosu na dominantne principe odlučivanja. Savremen primer primene ovog principa jeste regulativa koja se odnosi na genetski modifikovane organizme (GMO), s obzirom na to da naučna zajednica još uvek nema dovoljno saznanja o uticaju novih genetski izmenjenih vrsta na biološku raznovrsnost srodnih organizama, niti o njihovom ukupnom efektu na životnu sredinu.

Princip obnovljivosti resursa podrazumeva očuvanje prirodnih zaliha sirovina i energije, s ciljem njihovog dugoročnog očuvanja i održivog korišćenja. Ovaj princip se ogleda u različitim aktivnostima koje doprinose efikasnijem korišćenju resursa – od povećanja iskorišćenosti i smanjenja gubitaka, do unapređenja mogućnosti reciklaže i ponovne upotrebe. Suština ovog pristupa jeste da se prirodni resursi koriste na način koji omogućava njihovu obnovu i dostupnost i za buduće generacije.

Princip preventivnog delovanja predstavlja univerzalni pristup koji omogućava sprovođenje svih načela održivog razvoja i ima centralnu ulogu u savremenim politikama zaštite životne sredine. Ovaj princip je ključan za integraciju ekoloških pitanja u druge sektorske politike i procese odlučivanja. Sistem integrisanog upravljanja otpadom upravo je rezultat primene ovog pristupa. Takođe, savremeni koncept integrisane politike proizvoda predstavlja još jedan primer kako se preventivno delovanje koristi za unapređenje zaštite životne sredine kroz celokupan životni ciklus proizvoda.

Sastavni delovi životne sredine moraju biti zaštićeni od zagađenja pojedinačno i u okviru drugih celina kolektivno, u skladu sa njihovom međusobnim uticajima i odnosima. To je sve moguće urediti donošenjem posebnih zakona i propisa. Zakoni se mogu podeliti na više podgrupa, glavne kategorije zavise od toga šta je predmet zaštite:¹⁰

- Zaštita zemljišta obuhvata očuvanje njegovih prirodnih funkcija i zdravlja, sprečavanje degradacije, kao i kontinuirano praćenje kvaliteta i promena u stanju zemljišta. U slučajevima kada dođe do oštećenja, neophodno je sprovesti mere sanacije i revitalizacije pogođenih područja. Svako narušavanje kvaliteta zemljišta smatra se negativnim uticajem na životnu sredinu, a granice prihvatljivih vrednosti kvaliteta definišu se posebnim zakonskim i podzakonskim aktima.

- Zaštita zemljine kamene kore obuhvata održivo iskorištavanje mineralnih sirovina, održivo korišćenje prirodne raznolikosti i zaštitu geološki vrednih pojava, objekata i struktura. Da bi se osiguralo održivo korišćenje zemljine kamene kore, utvrđuju se mere zaštite i sanacije.

- Zaštita šuma obuhvata očuvanje šumskih ekosistema, uključujući šumske komplekse, zemljište, vodene tokove i izvore, kao i biljne i životinjske vrste koje nastanjuju ta područja. Posebna pažnja posvećuje se očuvanju genetskog potencijala autohtonih vrsta drveća, kroz zaštitu semenskih sastojaka i prirodne raznolikosti šumskih zajednica.

- Zaštita vazduha obuhvata sprovođenje mera koje imaju za cilj očuvanje i unapređenje kvaliteta vazduha, kako bi se smanjile ili izbegle štetne posledice po ljudsko zdravlje, kvalitet života i životnu sredinu u celini. Ove mere uključuju prevenciju i redukciju zagađenja koje može doprineti oštećenju ozonskog omotača i uticati na klimatske promene.

- Zaštita voda obuhvata sprovođenje mera koje imaju za cilj očuvanje i unapređenje kvaliteta površinskih i podzemnih voda, kako bi se sprečile ili ublažile negativne posledice po zdravlje ljudi, slatkovodne ekosisteme, životnu sredinu i kvalitet života. Ove aktivnosti uključuju kontrolu zagađenja, očuvanje prirodnih vodnih tokova i održivo upravljanje vodnim resursima.

¹⁰ Wurzel, R.K.W., Andersen, M.S., Tobin, P. (2020), *In Climate Governance Across the Globe*, London: Routledge, pp. 52-59

- Zaštita mora obuhvata sprovođenje mera koje imaju za cilj očuvanje mora, njegovih ekosistema i obalnog područja kao jedinstvene i nerazdvojive celine. Ovaj pristup uključuje prevenciju štetnih aktivnosti i zagađenja koja potiču iz različitih izvora – iz vazduha, sa kopna, sa plovila i drugih oblika pomorskog saobraćaja. Posebna pažnja posvećuje se sprečavanju zagađenja izazvanog ispuštanjem otpada sa brodova i letelica, kao i prekograničnim zagađenjem. Takođe, obuhvata mere za sprečavanje i sanaciju posledica velikih ekoloških nesreća u morskom prostoru.

- Zaštita prirode podrazumeva očuvanje biološke raznovrsnosti i očuvanje prirodnih vrednosti kroz sistematsko praćenje stanja prirodnih resursa, uspostavljanje mehanizama zaštite i obezbeđivanje njihovog dugoročnog očuvanja. Ovaj pristup uključuje i održivo korišćenje prirodnih dobara, kako bi se obezbedila ravnoteža između ljudskih potreba i očuvanja prirodnih ekosistema.
- Zaštita od štetnog uticaja genetski modifikovanih organizama (GMO) obuhvata sprovođenje mera koje regulišu prekogranični prenos, transport i ograničenu upotrebu genetski modifikovanih organizama. Takođe, uključuje i mehanizme za sprečavanje njihovog unošenja u životnu sredinu i stavljanja u promet, ukoliko to nije u skladu sa odredbama relevantnih zakonskih propisa.

- Zaštita od buke sprovodi se radi očuvanja zdravlja ljudi od štetnih efekata prekomernog zvuka, koji premašuje dozvoljene granice definisane posebnim propisima, u zavisnosti od vremena i mesta njegovog nastanka, kao i sredine u kojoj ljudi borave i rade. Ove mere obuhvataju kontrolu buke na kopnu, u priobalnim područjima, na vodi i u vazduhu, sa ciljem sprečavanja, ublažavanja i uklanjanja rizika po zdravlje stanovništva.

- Zaštita od jonizirajućih zračenja obuhvata primenu principa i mera koje imaju za cilj smanjenje rizika po zdravlje ljudi i životnu sredinu. Ovaj pristup uključuje pravilno postupanje u vanrednim situacijama, kao i upravljanje radioaktivnim otpadom na način koji obezbeđuje sigurnost i minimalizuje potencijalne štetne posledice. Sve aktivnosti se sprovode u skladu sa propisima koji definišu bezbednosne standarde i postupke zaštite od zračenja.

- Nuklearna sigurnost obuhvata skup mera koje se primenjuju radi zaštite prilikom korišćenja nuklearnih materijala i obavljanja aktivnosti u nuklearnoj oblasti. Cilj ovih mera je sprečavanje incidenata koji bi mogli dovesti do radioaktivnog

zagađenja životne sredine. Poseban akcenat stavlja se na preventivne postupke i kontrolu kako bi se obezbedila maksimalna sigurnost ljudi i okoline.

- Zaštita od štetnog uticaja hemikalija i njihovih spojeva obuhvata skup mera i procedura koje imaju za cilj da spreče negativne posledice koje ove supstance mogu imati po zdravlje ljudi, životnu sredinu i materijalna dobra. Ove mere uključuju kontrolu upotrebe, skladištenja, transporta i odlaganja hemikalija, u skladu sa važećim propisima i standardima bezbednosti.

- Zaštita od svetlosnog zagađenja podrazumeva sprovođenje mera koje sprečavaju nepotrebno, neefikasno ili štetno emitovanje svetlosti van područja koje je zaista potrebno osvetliti. Ove mere takođe imaju za cilj očuvanje noćnog neba od prekomerne osvetljenosti. Kriterijumi za definisanje zaštite od svetlosnog zagađenja zasnivaju se na različitim aspektima, uključujući zdravstvene, biološke, ekonomske, kulturne, pravne, bezbednosne i astronomske standarde.
- Upravljanje otpadom obuhvata aktivnosti usmerene na sprečavanje njegovog nastanka i smanjenje njegove količine, pri čemu se izbegavaju metode koje bi mogle ugroziti životnu sredinu. Takođe, uključuje mere koje imaju za cilj zaštitu ljudskog zdravlja i očuvanje okoline od negativnih posledica koje otpad može izazvati.

1.3. Međunarodne organizacije i strategije zaštite životne sredine

Danas, u doba globalizacije se kao imperativ postavlja obaveza zaštite životne sredine, pa ćemo u skladu sa tim navesti samo najznačajnije Međunarodne organizacije i njihove strategije zaštite životne sredine.

Međunarodna unija za zaštitu prirode i prirodnih resursa – IUCN (International Union for Conservation and Natural Resources) predstavlja jednu od najvažnijih globalnih organizacija posvećenih zaštiti prirodne sredine. Osnovana je 1948. godine u švajcarskom gradu Glandu. Glavna misija IUCN-a jeste da podstakne, podrži i usmeri napore različitih organizacija i zajednica širom sveta u očuvanju biodiverziteta, kao i da promoviše održivo i odgovorno korišćenje prirodnih resursa. Kako bi ostvarila ovu misiju, IUCN je razvila brojne alate i mehanizme koji omogućavaju efikasnu zaštitu prirode. Takođe, organizacija koordinira aktivnosti svojih članova na svim nivoima – od lokalnog do globalnog – i podstiče saradnju između državnih institucija i nevladinog sektora. Pored toga, IUCN se bavi i razvojem naučnih i primenjenih istraživanja, kao i izgradnjom informacionih sistema koji podržavaju donošenje odluka u oblasti zaštite životne sredine.¹¹

Svetski fond za zaštitu prirode – WWF (World Wildlife Fund) osnovan je 1961. godine s ciljem da zaustavi narušavanje prirodne sredine i doprinese stvaranju sveta u kojem ljudi žive u harmoniji s prirodom. Organizacija teži očuvanju biološke raznovrsnosti, podstiče održivo korišćenje obnovljivih prirodnih resursa, kao i smanjenje zagađenja i prekomerne potrošnje. WWF se takođe aktivno bavi ublažavanjem posledica klimatskih promena. Njihova misija je da zaštite prirodno okruženje planete i doprinesu izgradnji održive budućnosti za sve.¹²

NATURA 2000 NATURA 2000 predstavlja najveću mrežu zaštićenih prirodnih područja u Evropi, uspostavljenu na osnovu direktiva Evropske unije. Sve članice EU su, u skladu s tim propisima, formirale sopstvene nacionalne mreže zaštićenih zona. Glavni cilj ove inicijative jeste da spreči dalje propadanje dragocenih prirodnih staništa

¹¹ Emerton, L., Bishop, J. and L. Thomas. (2006), Sustainable Financing of Protected Areas: A Global Review of Challenges and Options. World Commission on Protected Areas Best Practice Protected Area Guidelines Series No. 13. International Union for Conservation of Nature (IUCN). Gland, pp. 9-11

¹² Ibid, pp. 15

i da očuva biološku raznovrsnost na teritorijama koje su prepoznate kao posebno značajne za očuvanje prirode.¹³

Zaštita životne sredine danas predstavlja jedan od ključnih temelja na kojima se zasniva razvoj evropskih ekonomija i društava. Ona nije samo deo sektorskih politika Evropske unije, već je integrisana u sve oblasti javnih politika. Dva glavna strateška dokumenta koja oblikuju razvojnu politiku EU su Lisabonska strategija iz 2000. godine (revidirana 2004) i Strategija održivog razvoja Evropske unije iz 2001. godine (značajno ažurirana 2006). Ove strategije su usklađene sa globalnim dokumentima poput Agende 21 Ujedinjenih nacija i Milenijumskih razvojnih ciljeva, čime se dodatno naglašava povezanost između zaštite životne sredine i ekonomskog i društvenog napretka.¹⁴

Zbog toga, savremene javne politike održivog razvoja u 21. veku moraju se zasnivati na zajedničkom i globalnom pristupu rešavanju klimatskih promena, odvijanju ekonomskog rasta od štetnog uticaja na životnu sredinu i prekomerne eksploatacije prirodnih resursa. Neophodan je multidisciplinarni i međusektorski pristup, koji uzima u obzir širok spektar politika – od borbe protiv siromaštva i unapređenja obrazovanja, do primene principa dobre uprave. Javne politike Evropske unije igraju ključnu ulogu u uspostavljanju ravnoteže između ekonomskih, socijalnih i ekoloških faktora.

Izveštaj iz 2009. godine o sprovođenju Strategije održivog razvoja ukazuje na potrebu za snažnijom sinergijom između Lisabonske strategije i Strategije održivog razvoja EU, uz preporuku da održivi razvoj postane temelj svih ostalih politika Unije. Lisabonska strategija, usvojena 2000. godine, može se posmatrati kao evropski odgovor na Milenijumske ciljeve. Njen cilj bio je da do 2010. godine EU postane najdinamičnija i najkonkurentnija svetska ekonomija, zasnovana na znanju, sa novim radnim mestima i očuvanom prirodnom sredinom. Ključni principi ove strategije uključuju razvoj društva zasnovanog na znanju, jačanje jedinstvenog tržišta, unapređenje poslovnog ambijenta, fleksibilno tržište rada, socijalnu koheziju i ekološki održivu budućnost.¹⁵ Druge sektorske strategije, poput Evropske socijalne agende i Strategije zapošljavanja,

¹³ Ibid, pp. 19

¹⁴ Marohasy, J. (2021), *Climate Change: The Facts 2020*, Melbourne: Institute of Public Affairs, pp. 74-75

¹⁵ Jorda-Capdevila, D., Gampe, D., Garcí, V.H., Ludwig, R., Sabater, S., Vergon, L. (2019), Impact and mitigation of global change on freshwater-related ecosystem services in Europe, *Sci Total Environ*, Vol. 65, No. 3, pp. 89-94

usmerene su ka usklađivanju i jačanju svih napora koji doprinose razvoju ljudskog kapitala. To se postiže kroz unapređenje obrazovanja, digitalne povezanosti i jačanje društvene kohezije. Ove inicijative jasno ukazuju na strateško usmerenje ka znanju, idejama i ljudskim resursima kao ključnim pokretačima ekonomskog i društvenog razvoja.

Strategija zaštite životne sredine Evropske unije fokusira se na tri ključna pitanja. Prvo, ima za cilj da poboljša usklađenost i efikasnost razvojnih politika na nacionalnom, lokalnom i evropskom nivou. Drugo, bavi se izazovima održivog razvoja koji nisu obuhvaćeni Lisabonskom strategijom, kao što su klimatske promene, uticaj na javno zdravlje, degradacija prirodnih resursa, saobraćajna zagušenja i problemi u korišćenju zemljišta. Na kraju, strategija naglašava potrebu za uspostavljanjem sistema za praćenje njene primene i procenu njenih efekata.¹⁶ Izveštaji o sprovođenju Lisabonske agende i Strategije održivog razvoja Evropske unije ističu da ulaganje u razvoj čistih tehnologija predstavlja jednu od ključnih komparativnih prednosti EU. Efikasnije korišćenje resursa i prelazak na ekonomiju zasnovanu na znanju prepoznati su kao prilike za dugoročni socio-ekonomski napredak. Zbog toga je Evropska unija veoma angažovana u sprovođenju klimatske politike, a obaveze koje proizilaze iz Kjotskog protokola o smanjenju emisije štetnih gasova odnose se kako na postojeće, tako i na buduće članice. EU je takođe uspostavila sopstveni sistem trgovine emisijama ugljen-dioksida, koji se stalno unapređuje i funkcioniše kroz kvote dozvoljene emisije za države i kompanije. Ovaj sistem se smatra jednim od temelja buduće globalne trgovine pravima na zagađenje.

Prioriteti definisani kroz Evropsko partnerstvo predstavljaju osnovu za uključivanje politike zaštite životne sredine u širi okvir razvojnih politika Republike Srbije. Među ključnim strateškim dokumentima koje je Srbija usvojila nalaze se: Nacionalna strategija održivog razvoja, Strategija upravljanja otpadom, Strategija zdravlja „Bolje zdravlje za sve u trećem milenijumu“, Strategija lokalnog održivog razvoja, Strategija razvoja šumarstva, Strategija regionalnog razvoja, Strategija uvođenja čistije proizvodnje, kao i Nacionalna strategija održivog korišćenja prirodnih resursa i dobara. Takođe, važan dokument je i Nacionalni program zaštite životne sredine.

¹⁶ Ibid, pp. 101-103

Godine 2011. Vlada Republike Srbije usvojila je Nacionalnu strategiju za aproksimaciju u oblasti zaštite životne sredine (NEAS), koja predstavlja najviši nivo strateškog planiranja u procesu usklađivanja sa zakonodavstvom Evropske unije u ovoj oblasti. Na osnovu NEAS-a razvijene su sektorske strategije koje detaljno obrađuju oblasti kao što su: kvalitet vazduha i klimatske promene, industrijsko zagađenje i buka, zaštita prirode, upravljanje hemikalijama i genetski modifikovanim organizmima (GMO), kao i upravljanje vodama i otpadom.¹⁷

Ubrzan razvoj ljudske civilizacije, doveo je pojave novog faktora koji utiče na ubrzanje klimatskih promena i globalnog zagrevanja i stoga se sve veća pažnja preusmerava na rešavanje problema globalnog zagrevanja. Među pogođenim sektorima, globalno zagrevanje ne samo da deluje kao multiplikator pretnje, već i utiče na sposobnosti i operativna razmatranja. Promenljivi uslovi životne sredine stvaraju potrebu za međunarodne aktere, da prošire svoje alate uključujući i ekonomske instrumente u rešavanju problema globalnog zagrevanja, i preispitivanje postojećih u svetlu nove realnosti. U tome kontekstu, države su u procesu rekonceptualizacije veze između globalnog zagrevanja i bezbednosti po čovečanstvo, nastojeće da povećaju upotrebu obnovljive energije, podstaknu energetska efikasnost, kao i izbegnu pogoršanje problema izazvanih globalnim zagrevanjem. Navedeni cilj se postiže smanjenjem emisije gasova staklene bašte. Jedan od najvećih krivaca globalnog zagrevanja je emisija CO₂ iz sagorevanja fosilnih goriva. Stoga, emisije CO₂ igraju ključnu ulogu u naporima za borbu protiv klimatskih promena. Tokom protekle decenije, klimatsko pitanje i problemi globalnog zagrevanja dobijaju na značaju i u fokusu je niza političkih i ekonomskih dokumenata, koji identifikuju klimatske promene i globalno zagrevanje kao faktore koji pogoršavaju životnu sredinu. Kroz praksu se pokazalo kao najvažnije da se klimatski i problemi globalnog zagrevanja rešavaju kroz integrisani pristup u delovanje države. Mnoge države danas su sve više svesne izazova izazvani globalnim zagrevanjem i degradacijom životne sredine.

U okviru konvencije UN o klimatskim promenama, 12. decembra 2015. godine, usvojen je Pariški klimatski sporazum ili COP21, koji predstavlja pravno obavezujući međunarodni ugovor. Usvojen od 196 strana, a 4. novembra 2016 je stupio na snagu. On ima za cilj da se smanji emisija gasova koji doprinose globalnom zagrevanju. Glavni

¹⁷ GFA. (2019), *Climate Strategy & Action Plan Republic of Serbia*, Hamburg: GFA Consulting Group GmbH, pp. 66-67

cilj je da zadrži povećanje globalne prosečne temperature na ispod 2°C iznad predindustrijskih nivoa i nastavi sa naporima da se povećanje temperature ograniči na 1,5°C iznad predindustrijskih nivoa. Da bi se globalno zagrevanje ograničilo na 1,5°C, emisije gasova staklene bašte moraju dostići vrhunac najkasnije pre 2025. godine i pasti za 43% do 2030. godine.¹⁸ Ratifikovalo ga je 190 zemalja od januara 2021. godine.

Pariški sporazum se smatra za prekretnicu u borbi protiv klimatskih promena jer je prvi obavezujući sporazum takve vrste koji okuplja sve nacije u toj borbi i prilagođavanju posledicama klimatskih promena.

Pariski sporazum je imao za cilj da poboljša i zameni Kjoto protokol, raniji međunarodni ugovor osmišljen da obuzda ispuštanje gasova staklene bašte. Kjoto protokol je zakonski obavezao razvijene zemlje na ciljeve smanjenja emisija. Međutim, široko se verovalo da je sporazum neefikasan jer su dve zemlje koje najviše emituju ugljen-dioksid u svetu, Kina i Sjedinjene Države, odlučile da ne učestvuju. Kina, zemlja u razvoju, nije bila vezana Kjoto protokolom, a mnogi zvaničnici američke vlade koristili su ovu činjenicu da opravdaju neučesće SAD. Protokol iz Kjota operacionalizuje Okvirnu konvenciju Ujedinjenih nacija o klimatskim promenama obavezujući industrijalizovane države i privrede koje su u tranziciji u pravcu ka ograničavanju i smanjenju emisija gasova staklene bašte (GHG) u skladu sa definisanim ciljevima. Konvencija obavezuje da zemlje potpisnice usvoje politike i mere za ublažavanje uticaja i da šalju periodične izveštaje. Protokol je zasnovan na principima i odredbama Konvencije i prati njenu strukturu zasnovanu na aneksima. On samo obavezuje razvijene zemlje i stavlja na njih veći teret po principu zajedničke, ali diferencirane odgovornosti i odgovarajućih sposobnosti, jer prepoznaje da su one u velikoj meri odgovorne za trenutne visoke nivoe emisija GHG u atmosferi. U Aneksu B protokola iz Kjota utvrđeni su obavezni ciljevi za smanjenje emisije gasova sa efektom staklene bašte za 37 razvijenih zemalja, zemlje u tranziciji i Evropsku uniju. Ovi ciljevi predviđaju prosečno smanjenje emisija za 5% u odnosu na nivo iz 1990. godine, tokom petogodišnjeg perioda od 2008. do 2012. godine, koji predstavlja prvi obavezujući period. godine tokom petogodišnjeg perioda 2008–2012 (prvi obavezni period).¹⁹ Međutim, pošto mnogi veliki emiteri nisu deo Kjota, on pokriva samo oko 12% globalnih emisija. Međutim, pošto mnogi veliki emiteri nisu deo Kjota, on pokriva

¹⁸ UN. (2015), *Paris agreement*, Geneva: UN Publication, pp. 29

¹⁹ UN. (2016), *Kyoto Protocol second commitment period, Consolidated decisions from the second commitment period*, Geneva: UN Publication, pp. 1-3

samo oko 12% globalnih emisija. Na 18. Konferenciji Strana (COP18), održanoj u Dohi, Katar, 2012. godine, delegati su se složili da produže Kjoto protokol do 2020. godine. Strane koje su se pridružile ovom periodu obavezale su se da će smanjiti emisije za najmanje 18% ispod nivoa iz 1990. godine. Važan element Kjoto protokola bilo je uspostavljanje fleksibilnih tržišnih mehanizama, koji se zasnivaju na trgovini dozvolama za emisije. Prema Protokolu, zemlje moraju da ostvare svoje ciljeve prvenstveno kroz nacionalne mere. Međutim, Protokol im takođe nudi dodatna sredstva za postizanje svojih ciljeva putem tri tržišna mehanizma:²⁰

- Međunarodna trgovina emisijama,
- Mehanizam čistog razvoja (CDM),
- Zajednička implementacija (JI).

Iako je protokol iz Kjota predstavlja značajno diplomatsko dostignuće, njegov uspeh nije bio garantovan, pošto Kina, vodeći svetski emiter gasova staklene bašte, i Sjedinjene Države, drugi najveći emiter u svetu, nisu bile vezane protokolom.

Uoči sastanka u Parizu, UN su zadužile zemlje da podnesu planove sa detaljima o tome kako nameravaju da smanje emisije gasova staklene bašte. Ti planovi su se tehnički nazivali predviđenim nacionalno određenim doprinosima (INDC). Do 10. decembra 2015. godine, 185 zemalja je podnelo mere za ograničavanje ili smanjenje emisije gasova staklene bašte do 2025. ili 2030. godine. SAD su 2014. godine objavile nameru da smanje svoje emisije 26–28 procenata ispod nivoa iz 2005. do 2025. godine.²¹ Da bi pomogle u ostvarenju tog cilja, Plan čiste energije u zemlji trebalo je da postavi ograničenja za postojeće i planirane emisije iz elektrana. Kina, zemlja sa najvećim ukupnim emisijama gasova sa efektom staklene bašte, postavila je kao cilj da 2030. godine dostigne vrhunac u emisiji CO₂, i ulaže sve napore da dostigne vrhunac ranije. Kineski zvaničnici su takođe nastojali da smanje emisije ugljen-dioksida po jedinici bruto domaćeg proizvoda (BDP) za 60–65 procenata u odnosu na nivo iz 2005. godine. Vlade su se Parisikim sporazumom složile:²²

- dugoročni cilj održavanja povećanja globalne prosečne temperature na znatno ispod 2°C iznad predindustrijskih nivoa;

²⁰ Hubacek, K., Chen, X., Feng, K. Wiedmann, T. and Shan, Y. (2021), Evidence of decoupling consumption-based CO₂ emissions from economic growth, *Advances in Applied Energy*, Vol. 4, No. 7, pp. 113-115

²¹ Friedlingstein, P., Jones, M.W. O'Sullivan, M., Andrew, R.M., Bakker, D.C.E., Hauck, J. (2022) Global carbon budget 2021, *Earth System Science Data*, Vol. 14, No. 9, pp. 66-82

²² Meinshausen, M., Lewis, J., McGlade, C., Gütschow, J., Nicholls, Z., Burdon, R. (2022) Realization of Paris Agreement pledges may limit warming just below 2 °C, *Nature*, Vol. 60, No. 2, pp. 76-79

- da za cilj imaju ograničenje povećanja na 1,5°C, jer bi to značajno smanjilo rizike i uticaje klimatskih promena;
- o potrebi da globalne emisije dostignu vrhunac što je pre moguće, priznajući da će to potrajati duže za zemlje u razvoju;
- postizanje brzih smanjenja u skladu sa najboljom dostupnom naukom, kako bi se postigao balans između emisija i uklanjanja u drugoj polovini veka.

Kao doprinos ciljevima sporazuma, zemlje su podnele sveobuhvatne nacionalne klimatske akcijske planove (nacionalno utvrđeni doprinosi, NDC). U svojim NDC-ima (Nacionalno određeni doprinosi), zemlje saopštavaju akcije koje će preduzeti da smanje svoje emisije gasova staklene bašte kako bi postigle ciljeve Pariskog sporazuma. Zemlje takođe komuniciraju u svojim NDC akcijama koje će preduzeti da bi izgradile otpornost na prilagođavanje uticajima klimatskih promena.

Brojne međunarodne istraživačke organizacije su, međutim, primetile da emisije ugljenika nastavljaju da rastu. Tako je Rodijum grupa primetila da su emisije u SAD porasle za 3,4 odsto u 2018. godini, dok je Globalni projekat ugljenika izvestio da su emisije ugljenika širom sveta, koje su uglavnom bile ravne od 2014. do 2016. godine, porasle za 1,6 odsto, odnosno za 2,7 odsto u 2017. i 2018. godini.²³

Najznačajniji, pored Pariskog sporazuma u EU je Evropski zeleni dogovor, takozvani Green deal, koji predstavlja skup političkih inicijativa sa ciljem da da postave EU na put zelene tranzicije, i krajnjim ciljem postizanja klimatske neutralnosti do 2050. godine. On naglašava potrebu za holističkim i međusektorskim pristupom u kojem sve relevantne oblasti politike doprinose krajnjem cilju u vezi sa klimom. Paket uključuje inicijative koje pokrivaju klimu, životnu sredinu, energiju, transport, industriju, poljoprivredu i održive finansije, koje su sve međusobno snažno povezane. Evropski zeleni dogovor podržava smernice da nema neto emisija gasova staklene bašte do 2050. godine i ekonomski rast mora biti odvojen od korišćenja resursa. Jedna oblast obuhvata akcioni plan EU za kružnu ekonomiju (CEAP) II: Paket kružne ekonomije je usvojen sa ciljem da se podstakne globalna konkurentnost, podstakne održiv ekonomski rast i generišu nova radna mesta. Sastoji se od dva akciona plana EU za cirkularnu ekonomiju (2015. i 2020. godine), sa merama koje pokrivaju puni životni ciklus proizvoda: od proizvodnje i potrošnje do upravljanja otpadom i tržišta sekundarnih

²³ USGCRP, Hatfield, J., Takle, G., Grotjahn, R., Holden, P., Izaurralde, R. C., Mader, T., Marshall, E., Liverman, D. (2018), *Agri-culture, Climate Change Impacts in the United States*, The Third National Climate Assessment, U.S. Global Change Research Program, pp. 121-122

sirovina. Nadovezujući se na rad koji je obavljen na kružnoj ekonomiji od 2015. godine, CEAP II se fokusira na sektore koji imaju intenzivne resurse u kojima je potencijal za cirkularnost visok. Sa ciljem da resurse zadrži u ekonomskim ciklusima što je duže moguće, plan se bavi ključnim lancima vrednosti proizvoda: elektronikom i IKT, baterijama i vozilima, ambalažom, plastikom, tekstilom i hranom.²⁴ Oblast za postizanje klimatskih ciljeva EU je uvođenje industrijske politike kružne ekonomije. Ključne tačke ove oblasti politike uključuju jačanje savremenih aspekata industrije, uticaj na istraživanje i stvaranje novih industrija, odnosno klimatski neutralnih tržišta robe pogodna za kružnu ekonomiju. Ovo dalje podrazumeva dekarbonizaciju i modernizaciju energetski intenzivnih industrija kao što su čelik i cement. Strategija postavlja novi pristup kako bi se osiguralo da poljoprivreda, ribarstvo i akvakultura, kao i lanac vrednosti hrane doprinose na odgovarajući način cilju za klimatski neutralnu Uniju 2050. godine. Sistemi ishrane ostaju jedan od ključnih pokretača klimatskih promena i životne sredine. Proizvodnja, prerada, maloprodaja, pakovanje i transport hrane daju veliki doprinos emisiji stakleničkih plinova, zagađenju vazduha, zemljišta i vode i imaju dubok uticaj na biodiverzitet.

U Glazgovu Evropska komisija je predložila ambicioznije ciljeve za smanjenje emisije CO₂ novih automobila i kombija, 55% smanjenje emisija iz automobila do 2030. godine, 50% smanjenje emisija iz kombi vozila do 2030. godine, 0 emisije iz novih automobila do 2035. godine.²⁵

Evropski zeleni dogovor je već dao pozitivan primer i naveo glavne međunarodne partnere da odrede sopstvene ciljne datume za klimatsku neutralnost. Ulaganjem u tehnologije obnovljive energije, razvija se stručnost i proizvode koji će takođe koristiti ostatku sveta. Sa prelaskom na zeleni transport, stvaraju se vodeće svetske kompanije koje mogu služiti rastućem globalnom tržištu.

²⁴ Pavlenko, N., O'Malley, J. (2022), *Leveraging EU Policies and Climate Ambition to Close the Cost Gap Between Conventional and Sustainable Aviation Fuels*, International Council on Clean Transportation, Washington, D.C, pp. 111-114

²⁵ Nabuurs, G., Harris, N., Sheil, D., Palahi, M., Chirici, G., Boissière, M. (2022), Glasgow Forest declaration needs new modes of data ownership, *Nature Climate Change*, Vol. 12, No. 4, pp. 33-40

1.4. Ekonomski instrumenti u rešavanju problema zaštite životne sredine

Ekonomski instrumenti su igrali glavnu ulogu u politikama i predlozima za rešavanje klimatskih promena u mnogim zemljama i regionima, a najistaknutiji primer je Šema Evropske unije za trgovinu emisijama (EU ETS). Evropske klimatske politike primenjuju mešavinu različitih instrumenata politike za nametanje smanjenja emisija. Glavne kategorije instrumenata uključuju netržišne i tržišne instrumente. Tržišni instrumenti su indirektni regulatorni instrumenti, koji utiču na ponašanje aktera menjajući njihovu strukturu ekonomskih podsticaja. Troškovi eksternih uticaja na životnu sredinu, kao što su emisije gasova staklene bašte (GHG), obično se ne odražavaju u odlukama o potrošnji ili investicijama, ali se ipak nameću trećim stranama. Stoga, ove vrste politika funkcionišu tako što odražavaju uticaj određene akcije na životnu sredinu tako što joj pripisuju cenu, da signaliziraju i daju podsticaj zagađivaču da smanji ovaj uticaj. Sprovedene su brojne analize koje su ukazale na prednosti tržišno orijentisanih politika u odnosu na komandne pristupe u kontroli globalnog zagrevanja.

Glavna prednost tržišno orijentisanog pristupa je ta što dovodi do postizanja određenih ciljeva emisija uz niže društvene troškove od propisanog regulatornog pristupa upravo zbog bolje fleksibilnosti prilikom izbora metoda za smanjenje emisija. Drugim rečima, tržišno orijentisani pristupi prepuštaju metod za smanjenje zagađenja emiteru. Kao takvi, emiteri imaju podsticaj da pronađu najjeftiniji način za postizanje regulatornih zahteva. Preskriptivnije regulatorne politike obično ograničavaju izbor emitera u pogledu načina na koji smanjuju zagađenje; delimično, upravo ova nefleksibilnost dovodi do veće cene kontrole zagađenja. Štaviše, tržišno orijentisani pristupi kreiraju unificanu cenu za emisije bilo kroz porez na emisije ili cenu trgovačkog prava na emisiju, koja je zajednička za sve zagađivače. Imajući u vidu ovu zajedničku cenu za emisije, ukupno smanjenje koje zahteva politika je raspoređeno na sve emitere na takav način da se trošak smanjenja emisija minimizira: zagađivači sa najnižim troškovima kontrole su oni koji se najviše smanjuju.²⁶

Prepuštajući metod smanjenja zagađenja emiteru, tržišno orijentisani pristupi pružaju veći podsticaj za razvoj novih načina za smanjenje zagađenja od propisanih

²⁶ Ameli, N., Dessens, O., Winning, M., Cronin, J., Chenet, H., Drummond, P. (2021) Higher cost of finance exacerbates a climate investment trap in developing economies, *Nature Communications*, Vol. 12, No. 1, pp. 83-87

regulatornih pristupa. Zagađivači ne samo da imaju podsticaj da pronađu najjeftiniji način da se pridržavaju standarda, već imaju i podsticaj da kontinuirano smanjuju emisije iznad onoga što je potrebno da bi se uskladili sa standardom: za svaku jedinicu emisije koju smanje u skladu sa politikom orijentisanom na tržište ili imaju manje poresko opterećenje, moraju kupiti manje dozvola na aukciji ili mogu da prodaju dozvolu.

Tržišno orijentisani pristupi su veoma pogodni za kontrolu emisija gasova staklene bašte jer jedinica emisije gasova staklene bašte ima isti efekat na kvalitet životne sredine bez obzira na to gde se dešava. Takođe, dok politike mogu da kontrolišu tok emisija, najbitnije su zalihe i koncentracije gasova koji dovode do stvaranja efekta staklene bašte. Na kraći rok to znači da se šteta po toni emitovanih materija menja sa promenom celokupne emitovane količine. To implicira da je manje važnije regulisati tačno vreme i lokaciju smanjenja emisija koje su u trenutnom fokusu pristupa. Povećana fleksibilnost u tome kako, šta i kada izvori smanjuju emisije gasova staklene bašte nema mnogo uticaja na koristi od njihovog smanjenja, ali može u velikoj meri uticati na troškove.

Do danas, sistemi dozvola kojima se može trgovati su bili najčešće korišćeni metod za regulisanje emisija GHG. Najsveobuhvatnija šema za ograničenje i trgovinu koja je trenutno u funkciji je šema Evropske unije za trgovinu emisijama, koja je pokrenuta kako bi se pomoglo državama članicama EU da se pridržavaju svojih ciljeva Kjoto protokola. Nekoliko regionalnih sistema za ograničavanje i trgovinu je takođe uspostavljeno ili je u razvoju u Sjedinjenim Državama, uključujući Regionalnu inicijativu za gasove staklene bašte na severoistoku i kalifornijski program ograničavanja i trgovine.²⁷

Specifični tržišno orijentisani pristupi o kojima ekonomisti često govore kao način smanjenja emisije gasova staklene bašte su:²⁸

Dozvole kojima se može trgovati: Program razmjenjivih dozvola ili takozvano ograničenje i trgovina postavlja određeni cilj ili ograničenje ukupnih emisija i dodeljuje ili licitira neophodan broj dozvola ili dozvola za zagađenje zagađivačima kako bi se postigao taj cilj. Zagađivači koji su u mogućnosti da smanje svoje emisije isplativije imaju podsticaj da smanje više da bi izbegli kupovinu dozvola ili da prodaju svoje višak

²⁷ World Economic Forum. (2022), *Green Building Principles: The Action Plan for Net-zero Carbon Buildings*, Geneva: UN Publication, pp. 42-45

²⁸ Ibid, pp. 50-58

emisijskih jedinica zagađivačima koji se suočavaju sa većim troškovima usklađenosti. Prema ovom tipu tržišno zasnovanog pristupa, emisije su određene ograničenjem, ali ukupni troškovi usklađenosti mogu biti neizvesni.

Porezi na emisije: Kao i sistemi dozvola kojima se trguje, regulatorni sistemi zasnovani na porezima pružaju podsticaj zagađivačima da pronađu isplativa rešenja za kontrolu emisija. Firme će ili platiti porez ili će, ako je jeftinije, smanjiti emisije da bi izbegle porez. U slučaju poreza na emisije, trošak usklađenosti je poznat, ali nivoi emisija mogu biti neizvesni.

1.4.1. Pigou porezi

Predlog o uvođenju taksi na zagađenje daleko je od novog. Već na prelazu vekova izneo ga je poznati britanski ekonomista profesor Artur Sesil Pigu. Njegov predlog je bio da se zagađivanje oporezuje takozvanim porezom na eksternalnost kako bi se u uobičajenim tržišnim transakcijama internalizovala šteta prouzrokovana zagađenjem.²⁹ Pigou porez je porez koji se naplaćuje privatnim licima ili preduzećima za angažovanje u aktivnostima koje stvaraju štetne sporedne efekte za društvo. Svrha pigovskog poreza je da preraspodeli trošak nazad proizvođaču ili korisniku negativnih eksternih efekata. Porez na emisije ugljenika ili porez na plastične kese su primeri pigou poreza. Pigou porezi treba da budu jednaki ceni negativnih eksternih efekata, ali ih je teško odrediti i ako se precene mogu naškoditi društvu.³⁰

Porezi na ugljenik su podvrsta pigou poreza, odnosno poreza koji su prvenstveno dizajnirani da promene ponašanje, a ne da povećaju prihod. Ideja je da se pokuša manipulirati cenom robe ili usluge kako bi se obuhvatile sve negativne eksternalije koje ona nameće. Vlade nameću porez na emisije ugljenika svakoj kompaniji koja sagoreva fosilna goriva. Kada se sagore, fosilna goriva emituju gasove staklene bašte, uzrok globalnog zagrevanja, koje oštećuje našu planetu na mnogo načina. Porez na ugljenik ima za cilj da uzme u obzir stvarne troškove sagorevanja fosilnih goriva, koje plaća društvo. Krajnja uloga poreza na ugljenik je da obezbedi da su proizvođači ugljeničnih proizvoda ti koji snose ove eksterne troškove.

Pod porezom na ugljenik, vlada postavlja cenu koju emiteri moraju da plate za svaku tonu emisije gasova staklene bašte koju emituju. Preduzeća i potrošači će preduzeti korake, kao što su zamena goriva ili usvajanje novih tehnologija, da smanje svoje emisije kako bi izbegli plaćanje poreza. Porez na ugljenik se razlikuje od programa ograničavanja i trgovine po tome što pruža veći nivo sigurnosti u vezi sa troškovima, ali ne i u pogledu nivoa smanjenja emisije koje treba postići.³¹

Porez na ugljenik je naknada koja se nameće na sagorevanje goriva na bazi ugljenika (ugalj, nafta, gas). Porez na ugljenik je ključna politika za smanjenje i na kraju eliminisanje upotrebe fosilnih goriva čije sagorevanje destabilizuje i uništava klimu.

²⁹ Piguet, E. (2008), *Climate Change and Forced Migration*, Paris: New Issues in Refugee Research, pp. 33

³⁰ Haites, E. (2018), Carbon taxes and greenhouse gas emissions trading systems: What have we learned? *Climate Policy*, Vol. 18, No. 2, pp. 138-141

³¹ Ibid, pp. 149

Porez na ugljenik je način da korisnici ugljeničnih goriva plate za klimatsku štetu uzrokovanu ispuštanjem ugljen-dioksida u atmosferu. Ukoliko se postavi dovoljno visoko, postaje moćan monetarni destimulans koji motiviše prelazak na čistu energiju u celoj privredi, jednostavno čineći ekonomski isplativijim prelazak na goriva bez ugljenika i energetske efikasnost.

Kreatori politike moraju da razmotre niz izbora dizajna poreza na ugljenik, uključujući:³²

Obim – Obim poreza na ugljenik zavisi od obuhvaćenih supstanci. Na primer, porez na ugljenik mogao bi se naplatiti na sadržaj ugljen-dioksida u fosilnim gorivima.

Tačka oporezivanja – Porez na ugljenik se može naplatiti u bilo kojoj tački u lancu snabdevanja energijom. Najjednostavniji pristup, administrativno, jeste da se porez naplaćuje „uzvodno“, gde bi mu bilo podvrgnuto najmanje subjekata (na primer, dobavljači uglja, postrojenja za preradu prirodnog gasa i rafinerije nafte). Alternativno, porez bi se mogao naplatiti „srednje tokove“ (električna preduzeća) ili nizvodno (industrije koje koriste energiju, domaćinstva ili vozila).

Stope poreza i eskalacije – Ekonomska teorija sugerise da bi porez na ugljenik trebalo da bude jednak društvenoj ceni ugljenika, što je sadašnja vrednost procenjene štete po životnu sredinu tokom vremena izazvane dodatnom tonom ugljen-dioksida koji se emituje danas. Poreska stopa bi takođe trebalo da raste tokom vremena kako bi odražavala rastuću štetu koja se očekuje od klimatskih promena. Sve veća cena tokom vremena takođe daje signal emiterima da će morati da učine više i da će njihova ulaganja u agresivnije tehnologije biti ekonomski opravdana. Jedan od izazova poreza na ugljenik je predviđanje rezultirajućeg nivoa smanjenja emisija iz određene poreske stope. Izgradnja pregleda i mogućnosti za prilagođavanje može pomoći, ali i smanjuje jednu od vrednosti cene ugljenika, odnosno izvesnost cene.

Uticaji na distribuciju – Domaćinstva sa nižim prihodima troše veći deo svog prihoda na energiju nego domaćinstva sa višim prihodima. Kao rezultat toga, cena ugljenika koja povećava troškove energije može imati veći uticaj na pojedince sa nižim prihodima. Usmeravanje određenog procenta prihoda od poreza na ugljenik ka domaćinstvima sa niskim prihodima kako bi se nadoknadili povećani troškovi energije može pomoći da se osigura da porez ne utiče nesrazmerno na siromašne.

³² Ibid, pp. 152-157

Konkurentnost – Bez odredbi koje štite lokalnu proizvodnju, cena ugljenika bi mogla da stavi domaće energetske intenzivne industrije izložene trgovini (EITE), kao što su hemikalije, cement/beton i čelik, u nepovoljan položaj u odnosu na međunarodne konkurente koji se ne suočavaju sa ekvivalentom Cena. Promena tražnje ka tim zemljama mogla bi dovesti do „curenja emisija“ iz jedne zemlje u drugu, smanjujući klimatsku korist od cene ugljenika. Svi postojeći programi određivanja cena ugljenika uključuju mehanizme za rešavanje problema konkurentnosti. Ovo uključuje alokacije zasnovane na istorijskim emisijama, alokacije zasnovane na rezultatima, izuzeća za odabrane sektore i rabate. Raste interesovanje za prilagođavanje granice ugljenika kao preferirani pristup za rešavanje curenja emisija i podsticanje smanjenja emisija.

Prihodi – Porez na ugljenik može značajno povećati prihod države. Kako će se taj prihod koristiti, na kraju će biti politički izbor. Deo ili ceo bi se mogao vratiti potrošačima u vidu dividende. Alternativno, može se ponovo uložiti u klimatske svrhe, kao što je unapređenje tehnologija sa niskim sadržajem ugljenika ili izgradnja otpornosti. Ekonomska istraživanja sugerišu da korišćenje prihoda za smanjenje postojećih poreza na rad i kapital, takođe poznato kao zamena poreza, može da minimizira ekonomske troškove i može rezultirati neto ekonomskim koristima.

Evropska unija prva je u svetu odobrila porez na ugljenik na uvoz. Dizajniran je da određene proizvode učini mnogo skupljim ako dolaze od proizvođača koji ne plaćaju za svoje emisije gasova staklene bašte, ali se stopa poreza znatno razlikuje od zemlje do zemlje.³³

Najrelevantniji ekološki porezi u EU su akcize na energente (koji se koriste u stacionarne svrhe i za transport) i oporezivanje vozila.

Glavni nedostatak korišćenja poreza kao instrumenta klimatske politike na evropskom nivou je potreba za konsenzusom između država članica u vezi sa njihovim uvođenjem, kao i detaljan dizajn politike, npr primer poreske stope i poreske osnovice.

³³ Working Group. (2022), *Climate Change 2022 Mitigation of Climate Change, Summary for Policymakers*, Geneva: UN Publication, pp. 81-82

EU utvrđuje minimalne poreske stope za energente koji se koriste za grejanje, kao gorivo ili kao električna energija u Direktivi o oporezivanju energije. Međutim, mnoge države članice primenjuju izuzeća ili smanjenja. Štaviše, ove minimalne poreske stope nisu zasnovane na sadržaju ugljenika u gorivima, već uglavnom na težini ili zapremini. Međutim, neke države članice primenjuju eksplicitni porez na ugljenik pored redovnih akciza na energiju.

Porezi na vozila uključuju poreze na registraciju, poreze na vlasništvo i naknade za korišćenje puteva u obliku vinjeta ili sistema naplate putarine zasnovane na udaljenosti.

1.4.2. Trgovanje dozvolama

Sistemi ograničenja i trgovine, poput poreza, stvaraju ekonomske podsticaje za promenu ponašanja društvenih aktera i smanjenje zagađenja. Umesto uvođenja fiksne cene koja se dodaje na cenu određene robe ili usluge, polazna tačka u sistemu ograničenja i trgovine je ograničenje fizičke količine emisije (cap) štetne supstance, koje uvodi regulatorno telo, koji izdaje emisione dozvole prema maksimalnoj granici koju je definisao. Emisionim dozvolama se može trgovati na tržištu, a zagađivači mogu da ih kupuju i prodaju prema svojim potrebama, a cena dozvola određena je ponudom i potražnjom. Zagađivači sprovode akcije ublažavanja sve dok nije jeftinije kupiti dozvolu na tržištu nego ublažiti dalju jedinicu emisije. Kao rezultat toga, oni zagađivači sa najjeftinijim opcijama ublažavanja će se najviše smanjiti. Ovo teoretski garantuje najefikasniji put ublažavanja za društvo.

Sistemi ograničenja i trgovine su u teoriji pouzdaniji od poreza jer su emisije ograničene. Međutim, u stvarnim aplikacijama dizajn tržišta može postati veoma složen. Štaviše, potražnja za dodacima zavisi i od ekonomske situacije. U recesiji će se smanjiti privredna aktivnost, a samim tim i emisije, što će smanjiti cene dozvola. Niska cena odobrenja neće služiti kao podsticaj za ulaganje u tehnologije sa niskim sadržajem ugljenika i koja može da stvori efekat zaključavanja, jer nije potrebna nikakva dalja radnja da bi se postiglo ograničenje emisije. Ovo može da poskupi buduća smanjenja emisija, ugrožavajući teorijsku isplativost sistema trgovanja emisijama (ETS).

EU ETS je sistem ograničavanja emisija i trgovine koji ima za cilj smanjenje emisija gasova staklene bašte (GHG) postavljanjem ograničenja emisija GHG za

određene sektore privrede. Svake godine, ograničena količina dozvola EU (EUA) je dostupna za trgovanje na tržištu i to se godišnje smanjuje kako bi EU ispunila svoj cilj smanjenja emisija stakleničkih plinova od 55% do 2030.godine u odnosu na 1990. godinu, a neto nula do 2050.godine.³⁴

Šema EU za trgovinu emisijama (ETS) je najveći svetski program trgovine gasovima sa efektom staklene bašte. Pokrenut je 2005. godine i predstavlja ključni stub borbe EU protiv globalnog zagrevanja i emisije CO₂. Sistem pokriva više od 15.000 fabrika, elektrana i drugih instalacija u 31 zemlji, uključujući članice EU, Veliku Britaniju, Island, Norvešku i Lihtenštajn.³⁵ EU ETS šema po principu „ograniči i trguj“ je ključno sredstvo za smanjenje emisija gasova staklene bašte, kao što je ugljen-dioksid (CO₂), iz proizvodnje električne energije i industrije. EU ETS čini ulaganje u ekološki prihvatljivu tehnologiju ekonomski korisnim za industriju i avio kompanije.

Šema EU za trgovinu emisijama (ETS) je uspostavljena kroz obavezujuće zakonodavstvo koje je predložila Evropska komisija i odobrile sve države članice EU i Evropski parlament. Šema je zasnovana na šest osnovnih principa:³⁶

- Sistem ograničenja i trgovine.
- Početni fokus je na CO₂ iz velikih industrijskih emitera.
- Implementacija se odvija u fazama, sa periodičnim pregledima i mogućnostima za proširenje drugim gasovima i sektorima.
- Planovi alokacije emisijskih jedinica o kojima se periodično odlučuje.
- Uključuje snažan okvir usklađenosti.
- Tržište je širom EU, ali koristi mogućnostima smanjenja emisija u ostatku sveta i obezbeđuje veze sa kompatibilnim šemama u trećim zemljama.

EU ETS trenutno pokriva oko 45% emisija gasova staklene bašte u EU i ograničava emisije gasova staklene bašte iz više od 11.000 instalacija, kao što su elektrane i veća industrijska postrojenja (na primer, fabrike koje proizvode cement, kreč i hemikalije). Takođe ograničava emisije gasova staklene bašte iz avio-kompanija koje posluju u okviru Evropskog ekonomskog prostora (EEA).³⁷

³⁴ Banga, J. (2019), The green bond market: a potential source of climate finance for developing countries, *Journal of Sustainable Finance & Investment*, Vol. 9, No. 6, pp. 71-72

³⁵ European Commission. (2015), *EU ETS Handbook*, Brussels: Publications Office of the European Union, pp. 44

³⁶ Ibid, pp. 20-21

³⁷ Day, T., Mooldijk, S., Smit, S., Posada, E., Hans, F., Fearnehough, H. (2022), *Corporate Climate Responsibility Monitor 2022*, Brussels: NewClimate Institute and Carbon Market, pp. 53

Cilj EU ETS je smanjenje od 21% emisija u poređenju sa nivoima iz 2005. do 2020. godine i 80-90% do 2050. godine u poređenju sa 1990.godine. EU ETS je prvi i najveći sistem trgovine emisijama u svetu.³⁸

EU ETS radi na principu ograničenja i trgovine, što znači da se emisije gasova staklene bašte tretiraju kao roba ili proizvod kojim se može trgovati na tržištu ugljenika EU. Kompanije koje su regulisane šemom EU ETS uključuju stacionarne instalacije (kao što su elektrane, industrijska postrojenja i drugi veliki korisnici energije) i avio-kompanije. EU takođe odlučuje koliko i koliko brzo treba da se smanje ukupne emisije. Granica ili granica se svake godine pomera naniže kako bi se ispunio ovaj cilj smanjenja emisija. Kako se granica smanjuje svake godine, tržišna cena raste. Ovaj pristup „ograničavanja i trgovine“ čini ekonomski privlačnijim za kompanije da ulažu u tehnologije za smanjenje emisija i na taj način smanje svoje emisije gasova staklene bašte.

Glavni korisnici ETS režima su energetske intenzivne kompanije koje posluju širom Evrope. Emiteri moraju da naprave izbor da li će kupiti dovoljno dozvola da pokriju ugljenik proizveden u njihovim operacijama, ili da smanje količinu ugljenika koju emituju ako ne mogu da obezbede dovoljan broj dozvola. Međutim, nekim od ovih kompanija se dozvole dodeljuju besplatno. Oni čine 43 odsto svih odobrenja u opticaju, čija je prošlogodišnja vrednost, merena u odnosu na prosečnu tržišnu vrednost, od 17,8 milijardi evra. Od besplatnih izdvajanja, više od trećine otpada na dvadesetak najvećih kompanija. Ubedljivo najveći je proizvođač čelika Arcelor Mittal, koji je 2019. godine dobio besplatne dozvole za 67 miliona tona CO₂, čija je tržišna vrednost veća od 1,6 milijardi evra.³⁹ Ova praksa stvara opasnost od karbonskog balona.

³⁸ LIFE ETX. (2021), *EU ETS 101 – A beginner's guide to the EU's Emissions Trading System*, Brussels: Publications Office of the European Union, pp. 33

³⁹ Riedl, D. (2022), Why market actors fuel the carbon bubble: The agency, governance, and incentive problems that distort corporate climate risk management, *Journal of Sustainable Finance and Investment*, Vol. 12, No. 3, pp. 111-118

2. ORGANIZACIONE PROMENE

Organizaciona promena se odnosi na radnje u kojima kompanija ili posao menjaju komponentu svoje organizacije, kao što su njena kultura, osnovne tehnologije, infrastruktura koju koristi za rad ili njene interne procese. Mnogi faktori čine organizacionu promenu neophodnom. Neki od najčešćih uključuju promene u strukturi organizacionog tima, implementacija nove tehnologije, usvajanje novih poslovnih modela i slično.

Priroda organizacione promene je sama po sebi dinamična i višestruka. Organizaciona promena je složena zbog međudejstva različitih faktora, kao što su organizaciona struktura, kultura, procesi, tehnologija i ljudska dinamika. Uključuje više zainteresovanih strana, odnose među njima i međusobno povezane elemente koji zahtevaju pažljivo razmatranje i upravljanje. Organizaciona promena utiče na različite dimenzije organizacije istovremeno, na organizacionu strukturu, kulturu, strategiju, procese, sisteme, tehnologiju, na pojedinačne uloge i odgovornosti i slično. Inicijativa za promene često zahtevaju holistički pristup koji uzima u obzir međuzavisnosti između ovih dimenzija. Priroda organizacione promene je oblikovana jedinstvenim kontekstom svake organizacije. Faktori kao što su dinamika industrije, uslovi tržišta, regulatorni zahtevi i interne sposobnosti, utiču na prirodu i obim inicijativa za promene. Organizacione promene koje funkcioniše za jednu organizaciju ne moraju nužno da funkcioniše i za drugu. Organizacione promene su često vođene strateškim razmatranjima. Inicijative za promene su obično dizajnirane da poboljšaju učinak, konkurentnost, podstakne inovacije, iskoriste mogućnosti ili se bave izazovima koji utiču na stratešku poziciju organizacije.

Kompanije mogu biti podvrgnute organizacionim promenama zbog problema unutar kompanije, koji se odnose na osoblje, menadžment, procese ili učinak. Isto tako, kompanije mogu doživeti organizacione promene zbog eksternih razloga, kao što su nove mogućnosti, digitalni i tehnološki napredak, konkurencija, politički faktori, tržišne promene, društvene promene, vladini propisi i zakoni i slično.⁴⁰ Kada se kompanije suoče sa društvenim promenama, kao što je podizanje ekološke svesti ili sa novim zakonima ili pravilima, koje nameću relevantni regulatorni organi, kao u slučaju

⁴⁰ Burke W. W. (2002), *Organization Change: Theory and practice*, London: Sage Publication, pp. 31

organizacionih promena zbog promene zakona o zaštiti životne sredine, kompanije moraju da ih se pridržavaju i prilagodite tako da mogu nastaviti poslovanje.

2.1. Pojam i vrste organizacionih promena

Organizaciona promena je suštinski proces koji pokreće značajne transformacije unutar kompanije, što uključuje značajne modifikacije različitih aspekata organizacije, njenu strukturu, kulturu, procese, sisteme, strategije i osoblje. Organizaciona promena posmatra kako proces u kome kompanija ili bilo koja organizacija menja svoje operativne metode, tehnologije, organizacionu strukturu, celu strukturu ili strategije, tako i efekte koje te promene imaju na nju. Proces u kojem velika kompanija ili organizacija menja svoje radne metode ili ciljeve, na primer da bi se razvila i suočila sa novim situacijama ili tržištima. Organizacione promene su obično odgovor ili rezultat spoljašnjih ili unutrašnjih pritisaka. Cilj organizacione promene je da se poboljša učinak, efektivnost i prilagodljivost, obezbeđujući da organizacija ostane konkurentna u dinamičnom poslovnom okruženju. Organizacione promene mogu biti pokrenute unutrašnjim ili eksternim faktorima i vođene su potrebom da se podstakne rast i uspeh. Organizacione promene obuhvataju različite oblasti kao što su restrukturiranje, kulturna evolucija, optimizacija procesa, tehnološki napredak, inicijative usmerene na ljude i slično. Implementacija uspešne organizacione promene zahteva pažljivo planiranje, inspirativno vođstvo i aktivno angažovanje zainteresovanih strana. Prihvatajući promene kao konstantu, organizacije mogu da odgovore izazovima i zahtevima okruženja, iskoriste prilike i obezbede put za održiv uspeh.

Grupa eksternih uzroka obuhvata:⁴¹

- Promene na tržištu: nova dinamika tržišta, pritisci konkurencije, promene u preferencijama kupaca, što sve može da podstakne kompanije da se prilagode i promene kako bi ostale konkurentne.
- Tehnološki napredak: Brzi napredak u tehnologiji može da izazove organizacionu promenu jer organizacije usvajaju nove tehnologije, nadograđuju

⁴¹ Ibid, pp. 42-50

sisteme ili automatizuju procese radi poboljšanja efikasnosti, produktivnosti i konkurentnosti.

- Spajanja i akvizicije: Kada se organizacije podvrgavaju spajanju, preuzimanju ili partnerstvu, promene su često potrebne da bi se integrisale operacije, uskladile kulture, pojednostavili procesi i ostvarile sinergije.

- Promene pravnog i institucionalnog okvira, odnosno promene u pravno-institucionalnom okruženju
- Promene u socio-demografskom okruženju, kao što su promene u svesti potrošača, koje spadaju u kulturološke promene.

Uobičajeni interni uzroci organizacionih promena su:⁴²

- Organizacioni rast ili pad: Interni uzroci organizacionih promena koji proizilaze iz rasta i razvoja kompanije tiču se povećavanja broja kupaca, dobavljača, konkurenata i zaposlenih, kao i povećanja obuhvata i složenosti poslovnih procesa. Posebno značajan unutrašnji pokretač organizacionih promena predstavljaju ljudi zaposleni u kompaniji, sa svojim inovativnim idejama i kreativnim potencijalima.⁴³ Značajan rast ili pad unutar organizacije može zahtevati promene kako bi se prilagodio povećanom obimu ili radi restrukturiranja i optimizacije poslovanja tokom perioda pada.

- Interne neefikasnosti: Identifikovanje internih neefikasnosti, nedostataka u performansama ili oblasti za poboljšanje može da podstakne organizacije da implementiraju promene u procesima, sistemima ili strukturama kako bi poboljšale performanse, produktivnost i operativnu efektivnost.

- Liderstvo i strateške promene: Promene u rukovodstvu, novi strateški pravci ili promene u organizacionim prioritetima mogu dovesti do promena kako se organizacije usklađuju sa novom vizijom, ciljevima i strategijom.

Organizacioni razvoj i promene mogu biti podstaknute raznim faktorima, kako unutrašnjim tako i eksternim. Pored promena koje proizilaze iz rasta i razvoja kompanije, često se dešava da su promene pokrenute spolja, odnosno izazvane

⁴² Ibid pp. 42-50

⁴³ Janićijević, N. (2021), Upravljanje organizacionim promenama, Beograd, Ekonomski fakultet, str. 66.

eksternim uzrocima, kojim se kompanija mora prilagoditi. Prema savremenim teorijskim stavovima, jedna sveobuhvatna klasifikacija organizacionih promena vrši se na osnovu kriterijuma kao što su: svrha, cilj, izvor i uzrok promena. Primenom ovih kriterijuma dolazi se do saznanja da li organizaciona promena nastaje kao posledica prilagođavanja ili adaptacije (eksterni uzroci), odnosno kao rezultat razvoja kompetencija (interni uzroci), kao što prikazuje tabela.

Tabela 1. Klasifikacija organizacionih promena na osnovu uzroka kojim su izazvane

Kriterijum	Organizaciona adaptacija (eksterni uzroci)	Organizacioni razvoj (interni uzroci)
Svrha	Prilagođavanje uslovima okruženja	Razvoj kompetencija, inoviranje
Cilj	Poboljšanje poslovnih performansi	Unapređivanje kompetencija
Izvor	Okruženje	Zaposleni i menadžment
Uzrok	Promene u u okruženju (eksterno)	Kreativnost, postignuće u samoj kompaniji (interno)

(izvor: Janićijević, N. (2021), *Upravljanje organizacionim promenama*,

Beograd, Ekonomski fakultet, str 69)

„Prema uzroku promena razlikuju se dve osnovne vrste organizacionih promena: organizaciona adaptacija i organizacioni razvoj. Cilj adaptivnih promena jeste prilagođavanje organizacije promenama u okruženju, dok je cilj razvojnih promena interno

inicirano unapređenje kompetencija organizacije. Osnovni uzrok adaptivnih promena eksterne je prirode, dok je uzrok razvojnih promena interne prirode.“⁴⁴ Adaptivne promene mogu biti male, postepene promene koje organizacije usvajaju da bi odgovorile na potrebe koje se vremenom razvijaju (inkrementalne promene), ali mogu imati i radikalni karakter. Često se dešava da velike organizacione transformacije budu podstakne upravo eksternim uzrocima, odnosno neophodnošću da se organizacija brzo adaptira na promene u okruženju. Razvojne promene mogu biti fokusirane na postepeno unapređenje i korekciju postojećih procesa, struktura i sistema, ali takođe mogu imati radikalni karakter. Manje promene se vremenom akumuliraju i proizvode pozitivne povrate za kompaniju, značajno povećavajući njenu tržišnu vrednost. Za razliku od inkrementalnih razvojnih promena koje donose postepeno poboljšanje, otkrivanje nedostataka i nadogradnju na prethodne procese, strukture i sisteme, radikalne razvojne promene zahtevaju njihovu temeljitu reviziju. Ono što je bitno jeste da su razvojne promene, kako inkrementalne tako i radikalne, inicirane iznutra, zahvaljujući narastajućim internim kompetencijama organizacije.

U teoriji je poznata i klasifikacija organizacionih promena prema karakteru procesa, kao kompleksnom kriterijumu, koji se oslanja na tri podkriterijuma: dubinu, širinu i brzinu promena. Ova podela se takođe može tabelarno predstaviti.

Tabela 2. Klasifikacija organizacionih promena prema karakteru procesa

Podkriterijum	Kontinualne promene	Diskontinualne promene
Dubina promena	Inkrementalne (plitke)	Radikalne (duboke)
Širina promena	Parcijalne (uske)	Sveobuhvatne (široke)
Brzina promena	Evolutivne (spore)	Revolutivne (brze)

(izvor: Janićijević, N. (2021) *Upravljanje organizacionim promenama*, Beograd, Ekonomski fakultet, str. 72)

Inkrementalne promene se odvijaju u kontinuitetu poslovanja organizacije, neprestano uvodeći relativno male (plitke) promene u sisteme, procese i strukture organizacije. Inkrementalna promena može pomoći preduzećima da stalno povećavaju

⁴⁴ Janićijević, N. (2021), *Upravljanje organizacionim promenama*, Beograd, Ekonomski fakultet, str 69-70

svoju efikasnost. Ona se fokusira na mala, ciljana prilagođavanja umesto na remont velikih razmera, uključuje mala poboljšanja i modifikacije postojećih sistema, procesa i struktura kako bi se maksimizirala produktivnost i učinak. Ova vrsta promene se često posmatra kao suprotnost radikalnoj promeni, koja umesto postepenih, iterativnih poboljšanja donosi duboke promene tj. temeljitu reviziju. Uzimajući zajedno sva tri podkriterijuma, organizacione promene se diferenciraju na kontinualne i diskontinualne. Kontinualne promene su inkrementalne, parcijalne i evolutivne. One se odvijaju postepeno u dužem periodu, tako što se praktično svakoga dana događaju sitne promene u organizacijama, odnosno njihovim delovima. Diskontinualne promene su, naprotiv, sveobuhvatne i radikalne i imaju revolucionarni karakter, što znači da se sprovode u relativno kraćem periodu umesto dugotrajne evolucije.

Diskontinualne promene se uglavnom sprovode u obliku restrukturiranja, reorganizacije ili transformacije preduzeća, odnosno u formi reinženjeringa poslovnih procesa. Tako krupne promene koje suštinski menjaju organizaciju, jer obično imaju značajne pravne, operativne, vlasničke i druge implikacije, preduzimaju se na osnovu stratezijske odluke menadžmenta.⁴⁵ Ove promene u potpunosti preoblikuju poslovne strategije, strukture i procese i redefinišu poslovanje. To često može uključivati istovremenu promenu misije i strategije, strukture kompanije ili timova, ljudi, poslovnih procesa i organizacionih performansi. Transformacione promene mogu biti nametnute spolja, tako da se restrukturiranje vrši pod pritiskom konkurencije, nepovoljnih tržišnih uslova, pada prihoda i slično. Ukoliko su inicirane iznutra, zbog rasta preduzeća koji zahteva transformacionu promenu, sprovode se kroz reinženjering poslovnih procesa.

Klasifikacija koja polazi od kriterijuma sadržaja organizacionih promena zasniva se na pitanju šta se menja u organizaciji i daje različite odgovore na to pitanje u zavisnosti od toga koji sadržaj se posmatra. U svakoj organizaciji možemo uočiti da je ona sastavljena od raznovrsnih komponenti, koje se mogu podeliti na formalne tj. tvrde (hard) komponente i neformalne tj. meke (soft) komponente. U prvu grupu se ubrajaju formalna organizaciona struktura i sistemi, dok grupoj grupi pripada neformalna struktura koju čine ljudi i njihovi međusobni odnosi. Bez obzira da li se radi o formalnim ili neformalnim komponentama, one po svom sadržaju mogu biti i dinamičke ili statičke. Statičkim komponentama se smatraju organizacione strukture i

⁴⁵ Erić, D., Stošić, I. (2013). *Korporativno restrukturiranje*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, str. 189

sistemi, dok dinamičke komponente predstavljaju procesi u organizaciji. Sledi tabelarni prikaz.

Tabela 3. Klasifikacija organizacionih promena prema sadržaju

	Formalne ili hard komponente	Neformalne ili soft komponente
Statičke komponente: strukture i sistemi	Dizajn: organizaciona struktura i organizacioni sistemi	Ponašanje: neformalne grupe, organizaciona kultura, struktura moći
Dinamičke komponente: procesi	Poslovni procesi	Interpersonalni procesi: komunikacija, grupni procesi, liderstvo, konflikti

(izvor: Janićijević, N. (2021) *Upravljanje organizacionim promenama*, Beograd, Ekonomski fakultet, str. 73)

Još jedan od značajnih kriterijuma po kojima se može izvršiti klasifikacija organizacionih promena jeste mesto odakle se promena pokreće, odnosno da li se promena kreira i sprovodi sa vrha kompanije (*Top Down* pristup) ili se inicira od strane zaposlenih na srednjim i nižim nivoima hijerarhije (*Bottom Up* pristup).⁴⁶ Pristup odozgo nadole, gde su organizacione promene inicirane od strane najvišeg menadžmenta, je mnogo više zastupljen u literaturi, jer je i u praksi imao dominantnu ulogu. Ova vrsta organizacione strukture se grafički predstavlja kao piramida, sa top menadžmentom na vrhu, srednjim menadžmentom u sredini i ostalim zaposlenim na dnu piramide. Pristup odozdo naviše predstavlja se simbolom obrnute piramide.

U poslednje vreme se sve više pažnje poklanja istraživanju uticaja nižih i srednjih nivoa menadženta, kao i zaposlenih na prvoj liniji operacija. U studiji grupe autora (Kim, Sting i Loch) prezentirani su rezultati istraživanja sprovedenih u 111

⁴⁶ Kim, Y.H., Sting, F.J., Loch, C.H. (2014)., Top-down, bottom-up, or both? Toward an integrative perspective on operations strategy formation, *Journal of Operations Management* Vol.32(7-8), pp. 462-474

nemačkih kompanija, gde je 59 inicijativa za promenu organizacione strategije poteklo od najvišeg menadžmenta, dok su 52 inicijative pokrenute sa nižih nivoa unutar kompanije. Autori studije zaključuju da dominantna perspektiva odozgo nadole treba da bude dopunjena perspektivom odozdo naviše, kako bi se proces formiranja strategije unapredio. Drugim rečima, *Top Down* i *Bottom Up* pristup su komplementarni i trebalo bi da moderne organizacije stvore uslove za njihovo integrisanje, umesto dominacije *Top Down* pristupa.

Organizaciona promena je, u skladu sa navedenim, strukturiran proces koji uključuje nekoliko faza za uspešnu implementaciju i upravljanje inicijativama za promene. Iako se specifični proces razlikuje u različitim organizacijama, sledeći koraci pružaju opšti okvir:⁴⁷

- Prepoznavanje potrebe za promenom: Prvi korak je identifikovanje neophodnosti promene pažljivim ispitivanjem internih procena, povratnih informacija zaposlenih, tržišnih trendova i promena u poslovnom okruženju. Od ključne je važnosti razumevanje pokretača i razloga koji stoje iza promene.
- Planiranje: Ova faza se fokusira na kreiranje dobro osmišljenog plana promena, što uključuje postavljanje jasnih ciljeva i zadataka, definisanje obima i razmera promene i razvoj mape puta koja prikazuje aktivnosti, vremenski okvir i potrebne resurse.
- Komunikacija i angažovanje zainteresovanih strana: Efikasna komunikacija je neophodna za dobijanje podrške i stvaranje podrške za promenu. Uključivanje zainteresovanih strana u proces promene podstiče saradnju i neguje osećaj zajedništva.
- Procena i upravljanje rizicima: Sveobuhvatna procena potencijalnih rizika i izazova povezanih sa promenom je ključna, što uključuje identifikovanje prepreka, potencijalnog otpora i neželjenih posledica.
- Implementacija promene: Ova faza se fokusira na sprovođenje plana promene u delo. Aktivnosti navedene u planu, kao što su restrukturiranje procesa, usvajanje tehnologije ili organizaciona prilagođavanja, izvode se uz pažljivo upravljanje projektom, alokaciju resursa i koordinaciju.
- Praćenje i evaluacija napretka: Redovno praćenje i evaluacija su od vitalnog značaja za praćenje napretka, identifikaciju bilo kakvih odstupanja ili prepreka i vršenje

⁴⁷ Burke W. W. (2002), *Organization Change: Theory and practice*, London: Sage Publication, str. pp. 55-62

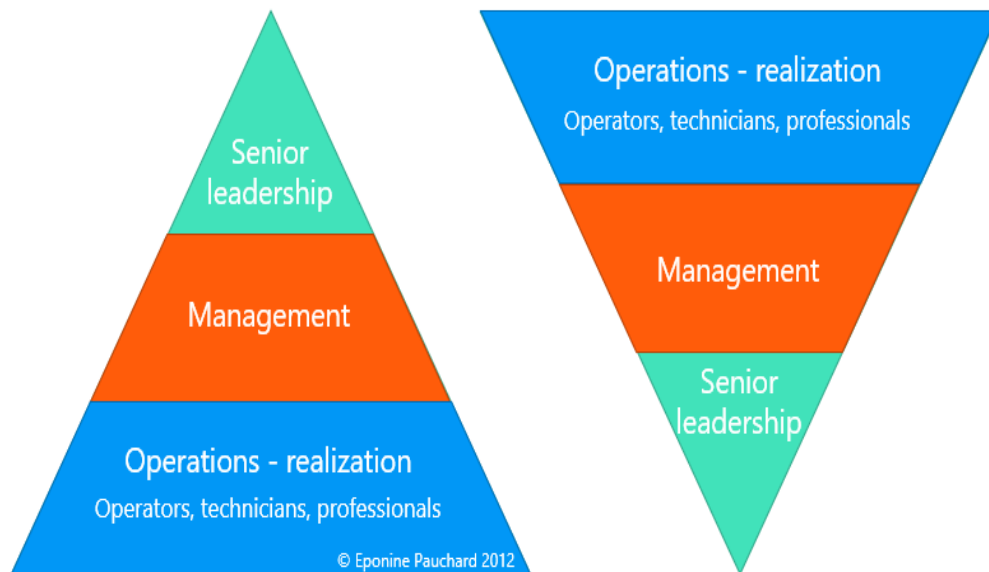
neophodnih prilagođavanja. Ključni indikatori učinka (KPI) i metrike su uspostavljeni da bi se procenila efektivnost i uticaj promene.

- Jačanje i održavanje promene: Kada se promena primeni, ulažu se napor da se ojačaju i ugrade nove prakse, ponašanja i procesi u organizacionu kulturu, što uključuje pružanje obuke, podrške i priznanja kako bi se osiguralo da promena postane duboko ukorenjena.

2.2. Organizacione promene u skladu sa zaštitom životne sredine

Tokom poslednjih godina klimatske promene su se smatrale jednom od glavnih popularnih reči kako u društveno-političkoj tako i u društveno-ekonomskoj sferi. Stoga, mnogi kreatori politike i regulatori su potvrdili njen značaj u odlučivanju o bliskoj budućnosti čovečanstva. Uprkos činjenici da su klimatske promene globalni izazov koji ima razorne posledice, odgovor na ovaj fenomen varira od zemlje do zemlje. Na primer, Velika Britanija je uspostavila UK šemu trgovine emisijama (UK ETS) i obaveznu obavezu smanjenja ugljenika (CRC) kao ozbiljan pokušaj da se među kompanijama podstakne briga o životnoj sredini, dok zemlje u razvoju nemaju razvijene sopstvene poslovne planove za emisije ugljenika ili u promovisanju ekološke inicijative. Kao i zemlje, organizacije su drugačije reagovala na fenomen klimatskih promena. Tendencija u većini kompanija u razvijenim zemljama jeste uključivanje informacija o životnoj sredini u svoje godišnje izveštaje, kao jedan od načina brendiranja organizacije kao ekološki odgovorne.

Glavni organizacioni izazovi se tiču implementacije novih tehnologija, a mnoge od njih su povezane sa boljim upravljanjem životnom sredinom, uključujući neizvesnosti koje su generisane spolja. Otuda se organizacione sposobnosti suočavaju sa mogućim poteškoćama kada treba da se razviju takozvane zelene organizacione strukture, procesi i kultura. Usled izazova dinamičnih tehnoloških promena, mnoge savremene organizacije postaju sve fleksibilnije, tanje, horizontalne itd. Za takve organizacije koje u svom poslovanju visoko postavljaju ciljeve zaštite životne sredine karakteristično je da unose promene u tradicionalnu piramidalnu strukturu organizacije (Top Down), krećući se ka modelu obrnute piramide (Bottom Up). Slika ispod predstavlja navedena dva pristupa.



Slika 1. Tradicionalna piramidalna struktura (Top Down) i obrnuta piramida (Bottom Up) (izvor: Pauchard, E (2012), Invert the organizational pyramid to be more resilient; <https://www.eponine-pauchard.com/en/2012/02/invert-organizational-pyramid/>)

I kada primenjuju klasičnu piramidalnu strukturu zelene organizacije obično poklanjaju više pažnje osnaživanju svih zaposlenih i njihovoj participaciji u upravljanju, dajući više ovlašćenja zaposlenim na prvoj liniji operacija. Od viših menadžera i lidera se očekuje da podele moć i više podržavaju srednji i niži menadžment, koji zauzvrat podržava zaposlene na prvoj liniji. Model obrnute piramide naglašava kompetencije, sposobnosti, dostignuća i znanje zaposlenih profesionalaca u organizaciji koji nemaju menadžerske pozicije. Ovim modelom je teže upravljati nego prvim modelom, jer postoji veći rizik da organizacija sklizne u anarhiju, ako se uključivanje zaposlenih ne sprovedi na pravi način.⁴⁸ U svakom slučaju, uspostavljanje participativnog modela nije moguće „preko noći“, već je to dugotrajan proces koji podrazumeva velike liderske veštine i temeljitu promenu kulture cele organizacije, uporedo sa promenama strukture i procesa.

Zelene organizacione strukture, procesi i kultura proističu iz opredeljenja kompanije da savlada izazove u implementaciji zelenih tehnologija, da postane otpornija na tržišne

⁴⁸ Pauchard, E (2012), Invert the organizational pyramid to be more resilient; <https://www.eponine-pauchard.com/en/2012/02/invert-organizational-pyramid/>

izazove i da postigne uspehe u dizajniranju inovativnih zelenih proizvoda. Inovacije zelenih proizvoda podrazumevaju upotrebu materijala koji imaju manji uticaj na životnu sredinu, zahtevaju manju potrošnju energije i manji utrošak drugih resursa, uz obezbeđivanje ekološki prihvatljivih proizvoda koji se lako recikliraju i ponovo koriste ili se lako razgrađuju.⁴⁹ Tako se smanjuje količina otpada i stvaranje opasnih supstanci koje zagađuju okolinu. Zelena organizaciona inovacija obuhvata kreiranje ideja za zelene proizvode i usluge, procese i ponašanja, koji doprinose izgradnji novih poslovnih modela, kao i stvaranju i jačanju zelenog identiteta organizacije.⁵⁰

Porterova hipoteza, izložena u njegovom radu *America's green strategy* iz 1991. godine, a koju navode Bataineh, Sellero i Azad,⁵¹ sugeriše da stroga ekološka regulativa takođe može stimulisati sveukupne inovacije u preduzećima, kao i specifične menadžerske i organizacione promene.⁵² Shodno tome, kompanije nastoje da usavrše svoje strategije, upravljanje resursima i organizacione strukture, kako bi usvoje prakse unutar svoje organizacije koje imaju za cilj da steknu konkurentne prednosti i da postignu održivost životne sredine.

Termin organizacione promene u skladu sa zahtevima zaštite životne sredine prvenstveno predstavlja inovacije koje zahtevaju nove ili poboljšane načine organizovanja resursa kompanije.⁵³ Praćenje ekološke strategije je osnovni podsticaj za razvoj ljudskih resursa i organizacionih sposobnosti, sticanje komercijalnih prednosti, a samim tim i postizanje većih finansijskih prinosa. Dakle, postizanje efikasnog korišćenja resursa i povećanje produktivnosti može se posmatrati kao strateška orijentacija koju slede preduzeća koja koriste inovativni pristup, kroz olakšavanje stvaranja novih ideja, razvoj novih proizvoda ili usluga i uvođenje inovativnih organizacionih metoda kroz organizacione promene.

U studiji nekoliko autora, koji su ispitali šta najviše pokreće zelene investicije u španskim kompanijama, utvrđeno je da su to, u prvom redu, usklađenost sa ekološkim i regulatornim zahtevima, zatim poboljšanja u zdravstvenom, bezbednosnom i

⁴⁹ Bataineh, M.J. Sanchez-Sellero, P., Ayad, F. (2024), The role of organizational innovation in the development of green innovations in Spanish firms, *European Management Journal*, Vol. 42 (2024), pp. 527-538

⁵⁰ Ibid, pp. 830

⁵¹ Ibid, pp. 529

⁵² Carnall, C. A. (1999), *Managing Change in Organization*, London: Prentice Hall, pp. 235

⁵³ Erdogan, B. (2008), *Organizational Change Management for the Implementation of Collaboration Environments*, Doctoral Dissertation, University of Loughborough, pp. 40

ekološkom profilu kompanije, ali i uštede u korišćenju materijala i energije po jedinici proizvoda.⁵⁴ Poštovanje ekoloških propisa je identifikovano kao najšire zastupljen motiv za zelene inovacije, odnosno odgovor kompanije na javne politike o životnoj sredini, s tim da se i podizanje ekološke svesti u okruženju može takođe tumačiti kao spoljni pritisak od strane svih zainteresovanih strana (stejkholdera), koji zahteva adekvatan odgovor. Ukoliko su zahtevi za zaštitom životne sredine nametnuti spolja kao uzrok promena, te promene su adaptivne. Organizaciona adaptacija je kompromis između strateškog izbora i ekološkog determinizma. Adaptacija nastoji da ublaži ekološku štetu ili iskoristi mogućnosti. Dakle, ono što razlikuje prilagođavanje klimatskim promenama od drugih organizacionih prilagođavanja jeste uticaj velikih razmera na infrastrukturu preduzeća. Adaptivne promene u skladu sa životnom sredinom često zahtevaju od zaposlenih da usvoje nove načine rada i razmišljanja. Kako bi uspešno primenile adaptivne promene u skladu sa životnom sredinom, organizacije moraju pažljivo da razmotre svoje ciljeve, strategije i resurse. Postoji mnogo različitih strategija koje organizacije koriste da bi olakšale adaptivne promene u skladu sa životnom sredinom.

Organizaciona adaptacija je dinamičan proces koji je rezultat relativne snage i zavisnosti između organizacije i okruženja. U prirodnim sistemima, ljudska intervencija može olakšati prilagođavanje klimatskim promenama i njenim efektima. U ljudskim sistemima, adaptacija nastoji da ublaži štetu ili iskoristi mogućnosti.⁵⁵ Dakle, ono što razlikuje prilagođavanje na klimatske promene od drugih organizacionih adaptacija je uticaj velikih razmera na infrastrukturu preduzeća, koji utiče na procese proizvodnje i distribucije, kao i pristup resursima. Prema literaturi, postoje tri glavna tipa organizacionih prilagođavanja klimatskim promenama: maksimiziranje korisnosti, bihevioralno prilagođavanje i institucionalno prilagođavanje. Pristup maksimiziranja korisnosti zasnovan je na optimalnim izborima između skupa jasnih alternativa čiji troškovi i koristi su poznati i diskontovani tokom vremena. Pristup ponašanja se oslanja na percepcije i sposobnosti organizacije i organizaciono prilagođavanje. Institucionalistički pristup razmatra adaptivni kapacitet organizacije koji počiva na

⁵⁴ Bataineh, M.J. Sanchez-Sellero, P., Ayad, F. (2024), The role of organizational innovation in the development of green innovations in Spanish firms, *European Management Journal*, Vol 42 (2024), pp. 527-538

⁵⁵ George, J. M., Jones, G. R. (2012), *Understanding and managing organizational behavior*, New Jersey: Prentice Hall, pp. 152-153

percepcijama i sposobnostima, ali i oblikovan spoljnim ograničenjima, društvenim, kulturnim, političkim i ekonomskim strukturama i procesima.

Moguće je, međutim, da kompanije ne trpe spoljne pritiske u vezi sa zaštitom životne sredine, ukoliko posluju u čistim sektorima i ispunjavaju ekološke standarde, ali da ipak same žele da još više ojačaju svoj zeleni identitet. Tada se može smatrati da je uzrok organizacionih promena interne prirode, odnosno rezultat organizacionog razvoja, kroz rast kompetencija, posvećenost i podizanje nivoa postignuća u samoj kompaniji. U ovom kontekstu pojavljuju se dva tipa zelenih kompanija, koje se u literaturi označavaju kao Rastući Davidi (*Emerging Davids*) i Zeleni Golijati (*Greening Goliaths*).⁵⁶ Prvom tipu pripadaju relativno mlade kompanije koje izlaze na tržište sa malim brojem zaposlenih, ali sa velikim kreativnim i inovativnim potencijalom u pogledu zaštite životne sredine, budući da društvene ciljeve svog poslovanja izjednačavaju sa ekonomskim ciljevima, a nekada ih čak stavljaju u prvi plan. Zbog relativno niskog tržišnog učešća, ove kompanije su prinuđene da se udružuju u strateška partnerstva sa drugim sličnim kompanijama, kako bi povećale svoj uticaj na tržištu. Drugi tip predstavljaju zrele kompanije sa velikim brojem zaposlenih, ogromnim iskustvom i liderskim uticajem na tržištu. I ove kompanije kroz svoje zelene projekte pružaju veliki doprinos zaštiti životne sredine, budući da imaju takvo strategijsko opredeljenje, finansijska sredstva i druge značajne resurse na raspolaganju, s tim da se one ipak rukovode ekonomskim ciljem (profitom) kao primarnim ciljem.⁵⁷ Po mišljenju citiranih autora, u ovu grupu spadaju, na primer, Walmart i Toyota. Na osnovu značajnog napretka na ovom planu tokom prethodne decenije, danas bismo i kompaniju General Motors mogli da smatramo Zelenim Golijatom.

Prema karakteru organizacione promene u skladu sa životnom sredinom mogu biti kontinualne, odnosno inkrementalne, parcijalne i evolutivne. Inkrementalna promena je praksa pravljenja malih, postepenih poboljšanja sistema tokom vremena u skladu sa životnom sredinom. Ovaj pristup može biti koristan za organizacije u smislu troškova, vremena i rizika. Ova vrsta promena uključuje mala prilagođavanja

⁵⁶ Hockerts, K., Wuestenhagen, R. (2010), Greening Goliaths Versus Emerging Davids – Theorizing About the Role of Incumbents and New Entrants in Sustainable Entrepreneurship, *Journal of Business Venturing* 25, pp. 481-492

⁵⁷ Ibid

postojećih operacija, procesa i struktura organizacije u skladu sa životnom sredinom kako bi se bolje zadovoljile promenljive potrebe organizacije. Ova prilagođavanja se vrše tokom određenog vremenskog perioda, omogućavajući organizaciji da postepeno pomera fokus i prilagođava se promenljivim okolnostima u skladu sa životnom sredinom. Navedenim organizacije koriste prednosti novih mogućnosti ili tehnologija u skladu sa životnom sredinom, omogućavajući im da ostanu konkurentne na tržištu. Ova vrsta promene se je manje rizična, jer se sprovodi postepeno i omogućava pojedincima više vremena da se prilagode. Obuka i razvoj u skladu sa životnom sredinom igraju ključnu ulogu u osnaživanju zaposlenih i menadžera sa neophodnim kompetencijama da se prilagode promenljivim kontekstima. Lideri ovim promenama pojednostavljaju proces podelom plana na faze i razumevanjem niza vremenskih okvira promena. Inkrementalne promene su obično parcijalne i evolutivne.

Prema svom karakteru organizacione promene u vezi sa zaštitom životne sredine mogu biti i diskontinuelne, odnosno radikalne, sveobuhvatne i revolucionarne. To bi značilo korenitu promenu poslovnog modela koji je do tada korišćen, uključujući uspostavljanje novih struktura i sistema, strategije i drugih parametara.

Prema sadržaju, organizacione promene u skladu sa zaštitom životne sredine mogu biti i formalne i neformalne. Formalne promene se odnose na tzv. hard komponente (organizacionu strukturu i sisteme), kao i na procese, dok neformalne promene obuhvataju soft komponente, koje čine ljudi i njihovi interpersonalni odnosi, organizaciona kultura, komunikacija, motivacija, liderstvo i slično. U organizacionoj strukturi se formira Menadžment zaštite životne sredine ili Menadžment održivog razvoja, koji sadrži projektni tim inženjera koji procenjuju uticaj poslovanja na životnu sredinu. Poboljšane organizacione strukture pomažu u smanjenju potrošnje materijala i energije, i optimizuju korišćenje resursa, čime se stimulišu ekološke inovacije. Ishod može biti smanjenje troškova, zahvaljujući reciklaži i smanjenju otpada, uz istovremeno stvaranje tržišne diferencijacije za proizvode. Navedeno jasno stavlja do znanja da usvajanje tehnoloških inovacija samo po sebi nije dovoljno za održavanje konkurentnosti, jer se puna korist od njih može postići samo ako su praćene organizacionim inovacijama, što uključuje nove načine uređenja radnog mesta i donošenja odluka, nove metode za koordinaciju zadataka i promene u administraciji spoljnih odnosa kompanije. Preduzeća stoga moraju da razviju i usklade svoje ekološke

strategije i prakse upravljanja u svim tačkama u lancu snabdevanja. Strategije organizacione inovacije, kao što je uvođenje svežih pristupa u pogledu uključivanja osoblja, decentralizacije donošenja odluka, rotacije poslova i obuke za inovacije, predstavljaju aspekte upravljanja ljudskim kapitalom namenjene ispunjavanju ekoloških ciljeva.

Organizacione inovacije u poslovnoj praksi i procesima podrazumevaju implementaciju inovativnih procesa za povećanje učenja i razmene znanja unutar organizacije, što podrazumeva primenu inovativnih strategija za organizovanje rutina, radnih procedura i razvoj prakse upravljanja lancem snabdevanja. Organizacione promene, kao jedan element u procesu inovacije, generišu tehnološke novine, što može da podrazumeva redizajn procesa i preraspodelu odgovornosti unutar kompanije kako bi se poboljšao njen ekološki učinak.⁵⁸ Na primer, preduzeća koja su uvela nove prakse ljudskih resursa postižu konzistentniju konkurentsku prednost poboljšavajući i ekološke i organizacione performanse.

Uvođenje novih praksi se takođe odnosi na ugrađivanje kreativnih ideja u organizaciono okruženje kako bi se poboljšale procedure, prakse ili proizvodi. Takođe može razviti sposobnost apsorpcije, što se smatra sistemom učenja koji pomaže firmama da reaguju na svoje spoljašnje okruženje. Ovaj kapacitet omogućava firmama da dodaju novo znanje svojoj postojećoj bazi znanja, proizvedu novo znanje iz nove kombinacije novog i postojećeg znanja i iskoriste ovo znanje za inovacije. Promovisanje novih promena u organizacionim strukturama je od suštinskog značaja za kompanije kroz primenu jedinstvenog sistema praćenja poslovnih aktivnosti koje obuhvataju proizvodnju, finansije, strategiju i marketing. Kao posledica toga, nije dovoljno samo prihvatiti tehnološke novine za dostizanje najviših nivoa konkurentске prednosti ako se to radi u kontekstu odsustva organizacionih promena. Zelena transformacija inspiriše zaposlene da stiču nova znanja i angažuje ih u zelene procese i aktivnosti inovacije proizvoda, olakšavajući kompaniji da uvede zelene proizvode na tržište. Shodno tome, usvajanje odgovarajućih ekoloških strategija podstiče inovativna ekološka poboljšanja u performansama organizacije i širenje zelene kulture među zaposlenima kompanije. U tom smislu, unutrašnji faktori bi mogli da motivišu organizacione prakse za veću održivost životne sredine redizajniranjem procesa koji

⁵⁸ George, J. M., Jones, G. R. (2012), *Understanding and managing organizational behavior*, New Jersey: Prentice Hall, pp. 53-54

poboljšavaju ekološku efikasnost u proizvodnji i operacijama. Preduzeća bi stoga trebalo da iskoriste svoje organizacione resurse da poboljšaju svoje performanse. Ugradnja novih organizacionih metoda u poslovnu praksu kompanije doprinosi primeni zelenih inovacija prateći inovativne strategije za organizovanje rutina i procedura za produktivnost rada. Organizaciona promena može tako da dopuni upotrebu zelenih tehnologija.⁵⁹ Dakle, uvođenje novih organizacionih praksi je pozitivno povezano sa podizanjem ekološke svesti i inovacijama.

Organizacione promene u pogledu organizacije radnog mesta pružaju zaposlenima u firmi veću autonomiju u donošenju odluka dok oblikuju svoje ideje. Navedeno se može postići decentralizacijom grupnih aktivnosti i upravljačke kontrole ili formiranjem formalnih ili neformalnih radnih timova u kojima pojedinačni radnici imaju fleksibilnije poslove. Ove prakse stoga uključuju uvođenje novih metoda u angažovanje osoblja, decentralizaciju donošenja odluka, rotaciju osoblja između poslova i obuku za inovacije.⁶⁰ Svest o životnoj sredini je ključna za organizacije da implementiraju mere za poboljšanje performansi organizacije u odnosu na životnu sredinu. Kritični aspekt ili preduslov za uspešne organizacione promene u skladu sa životnom sredinom je postojanje efektivnog ekološkog obrazovanja i inicijative za podizanje svesti, koja obezbeđuje zaposlenima na svim nivoima organizacije, potrebne alate i razumevanje koji su im potrebni da bi delovali u životnoj sredini na specifičan način. Organizaciona sposobnost igra važnu ulogu u svakom inovacionom procesu. Shodno tome, organizaciona podrška je od suštinskog značaja za poboljšanje ekoloških performansi, jer će na taj način resursi potrebni za usvajanje zelenih praksi biti lakše dostupni, a zaposleni će biti motivisani da primenjuju zeleno ponašanje. Reorganizacija organizacione strukture na način koji povećava uključenost zaposlenih i bazu veština može biti korisna u stvaranju okruženja koje apsorbuje i koristi još komplikovanije vrste inovacija. Stoga je izbor inovativnih metoda u vezi sa angažovanjem i uključivanjem zaposlenih u rešavanje problema i donošenje odluka u kompanijama vitalni aspekt koji može povećati njihovu posvećenost pitanjima životne sredine. Posebno, prakse u pogledu organizacionih inovacija su jedan od ključnih faktora upravljanja ljudskim kapitalom u postizanju ekoloških ciljeva. Usvajanje integrisane organizacione strategije može dovesti do poboljšanja ekoloških performansi. Shodno

⁵⁹ Abbas, J., Sagsan, M. (2019), Impact of knowledge management practices on green innovation and corporate sustainable development: A structural analysis, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 229, No. 7, pp. 611-612

⁶⁰ Ibid, pp. 177-178

tome, posvećenost najvišeg menadžmenta i motivacija zaposlenih da se kreću ka ekološkim praksama su preduslovi za primenu zelenih šema.

Sticanje znanja o životnoj sredini omogućava prenos informacija o životnoj sredini stvaranjem radnog mesta koje podiže motivaciju, uključenost i zadržavanje zaposlenih. Shodno tome, kompanije moraju da uzmu u obzir različite organizacione karakteristike kao što su novi pristupi, tokovi informacija unutar firme, interesi zainteresovanih strana i tendencije i percepcije među zaposlenima. Imajući ovaj cilj na umu, preduzeća bi stoga trebalo da se angažuju u organizacionim praksama koje će unaprediti znanje i veštine osoblja u pogledu novih procesa i akcija.⁶¹ Dakle, definicija novih metoda za organizovanje radnog mesta pozitivno je povezana sa zelenim inovacijama i podizanjem ekološke svesti.

Zaposleni su u srži inicijative organizacije za upravljanje životnom sredinom. Kao suštinski deo organizacije, zaposleni moraju biti u mogućnosti da učestvuju u kreativnom upravljanju životnom sredinom organizacije. Značajan faktor za sve organizacione promene je individualni doprinosilac sa neophodnom ekološkom svešću. Efikasno ekološko obrazovanje i obuka zaposlenih je neophodna za razvoj nove radne kulture koja vodi ka održivom razvoju i omogućava zaposlenima da uče i usvajaju nove i zelenije perspektive, koncepte, i veštine. Ekološka obuka omogućava zaposlenima da razviju motivaciju kroz duboko razumevanje važnosti organizacije za pitanja životne sredine, razvijanje veština i znanja ekološkog ponašanja i donošenja odluka. Uspostavljanje obuke o značaju očuvanja životne sredine dovodi do niza koristi, kao što je olakšavanje korporativne društvene odgovornosti, izgradnja pozitivne slike u javnosti, poštovanje regulatornih zahteva, podsticanje zaposlenih da učestvuju u proaktivnom upravljanju životnom sredinom, povećavajući zadovoljstvo poslom među zaposlenih, i na kraju poboljšanja vrednosti kompanije kroz motivaciju zaposlenih. Stoga je menadžment životnom sredinom suštinski alat za angažovanje zaposlenih u organizacionim, upravljačkim i procesnim rizicima i podsticanju zaposlenih za povećanje ekološke svesti i donošenje ekološki odgovornih odluka na radnom mestu. Veliki broj studija je pokazao da postoji veza između stavova o životnoj sredini i ekološki odgovornog ponašanja pojedinaca i kompanija.⁶² Određeni organizacioni

⁶¹ Antonioli, D., Mancinelli, S., Mazzanti, M. (2013), Is environmental innovation embedded within high-performance organisational changes? The role of human resource management and complementarity in green business strategies, *Research Policy*, Vol. 42, No. 4, pp. 975-979

⁶² Ibid, pp. 982

faktori, kao što su faktori merenja, organizaciona struktura, kultura i individualni faktori, kao što su verovanja, društveni status i stavovi, utiču na organizacione promene u skladu sa očuvanjem životne sredine.

U skladu sa ovim trendom, kompanije koje posluju u takozvanim prljavim industrijama su one u sektorima za koje je priznato da imaju najveći intenzitet zagađenja, odnosno negativne eksternalije. Na taj način one imaju veću priliku da traže koristi od ekološke regulative poboljšanjem upotrebe resursa i kontrole procesa. Štaviše, budući da su podložni višim nivoima ekološke regulative, oni mogu otkriti da su jedinični troškovi usklađenosti zapravo niži u poređenju sa industrijama koje manje zagađuju. Navedeno je u skladu sa Porterovom hipotezom, koja sugeriše da preduzeća koja proizvode više zagađenja imaju veće mogućnosti da eliminišu neefikasnost.⁶³ Stoga bi kompanije sa negativnim eksternalijama prirodno trebalo da budu sklone razlikovanju svojih aktivnosti kroz prihvatanje zelenih praksi kako bi poboljšale svoj korporativni imidž na tržištu usklađivanjem sa pravilima zaštite životne sredine, dok bi reagovale na pritisak zainteresovanih strana. Kako bi opstale, kompanije sa negativnim eksternalijama su obavezne da inoviraju tako što će postati čiste, dok preduzeća u čistim industrijama već ispunjavaju norme. Dakle, kompanije sa negativnim eksternalijama imaju veću verovatnoću da će se baviti aktivnostima zelenih inovacija nego one u čistim sektorima.

U studiji nekoliko autora empirijski je potvrđeno da postoji značajno veća verovatnoća da će preduzeća u prljavim industrijama češće uvoditi organizacione promene radi usklađivanja sa zahtevima zaštite životne sredine, u odnosu na ona preduzeća koja posluju u čistim sektorima.⁶⁴ Konstantovano je da preduzeća u prljavim industrijama prihvatanjem zelenih praksi smanjuju troškove i ostvaruju uštede, ali i poboljšavaju svoj korporativni imidž, pružajući adekvatan odgovor na pritiske zainteresovanih strana. Autori takođe navode da je ovaj zaključak u skladu sa ranijim istraživanjima, kao i teorijskim stavovima.

⁶³ Song, W., Yu, H. (2018), Green innovation strategy and green innovation: The roles of green creativity and green organizational identity, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 25, No. 2, pp. 135-136

⁶⁴ Bataineh, M.J. Sanchez-Sellero, P., Ayad, F. (2024), The role of organizational innovation in the development of green innovations in Spanish firms, *European Management Journal*, Vol. 42 (2024), pp. 536

Kompanije koje se menjaju u skladu sa životnom sredinom stiču pozitivnu reputaciju koja se može posmatrati kao nematerijalna imovina, što ih čini privlačnijim za najtalentovanije potencijalne zaposlene. Zeleni identitet organizacije takođe ima značajnu ulogu u podsticanju inovativnih aktivnosti, jer pomaže u izbegavanju neizvesnosti i obezbeđivanju opstanka i rasta na duži rok tako što pruža jasnu viziju brige o životnoj sredini kroz modifikovanje organizacionih praksi. Ekološki učinak se poboljšava kada preduzeća usvoje prakse upravljanja životnom sredinom (kao što su podsticajni programi i programi obuke za zaposlene), pridržavaju se ekoloških politika, smanjuju zagađenje i nameću ekološke standarde svojim dobavljačima. Radnje ove vrste mogu biti vođene spoljnim pravnim zahtevima, kao i unutrašnjim uslovima kompanije, kao što su njena organizaciona kultura i resursi koji su joj na raspolaganju. Postoje tri vrste organizacionih promena i inovacija: nove metode u načinu na koji se organizuju procedure, dodeljivanje radnih odgovornosti i donošenja odluka i spoljni odnosi sa drugim firmama ili javnim institucijama.⁶⁵

⁶⁵ Burke W. W. (2002), *Organization Change: Theory and practice*, London: Sage Publication, pp. 142

2.3. Uvođenje sistema upravljanja životnom sredinom

U kontekstu sve većih ograničenja u pogledu ekoloških performansi, kompanije su razvile niz inovativnih praksi ne samo da bi ispunile regulatorne zahteve, već i da bi signalizirale svoju posvećenost životnoj sredini. Po ovom pitanju, usvajanje sistema upravljanja životnom sredinom (EMS) ima prednosti u konstituisanju uređaja koji racionalizuju i poboljšavaju kontrolu upravljanja istovremeno pružajući alat za signalizaciju ekološkoj posvećenosti kompanije svojim spoljnim zainteresovanim stranama. U ovom kontekstu, javila se potreba za razvojem odgovarajućih organizacionih struktura za podršku sistemu upravljanja životnom sredinom, a usvajanje sistema upravljanja životnom sredinom dovodi do organizacionih promena (na primer učenje standardizacijom, novi oblici autoriteta korišćenjem kodifikovanih praksi) koje mogu uticati na menadžerske prakse. Shodno tome, bolje razumevanje organizacionih promena povezanih sa usvajanjem sistema upravljanja životnom sredinom je ključno za menadžere. Usvajanjem sistema upravljanja životnom sredinom razvijaju se organizacioni procesi povezani sa rastućim razvojem novih ekoloških praksi u industrijskim kompanijama.

Po definiciji, sistem upravljanja životnom sredinom obezbeđuje zahteve za organizacionu strukturu, odgovornosti, prakse, procedure, procese i resurse za upravljanje životnom sredinom koji institucionalizuju u organizaciji odgovorno korporativno upravljanje životnom sredinom, tako da kompanija može smanjiti negativan uticaj na životnu sredinu uz poboljšanje kontrole upravljanja.⁶⁶ Dva dominantna standarda sertifikovanih sistema upravljanja životnom sredinom su svetski standard (ISO 14001) i evropski standard (EMAS, Eco Management i Audit Scheme). EMAS zahteva potpuno obelodanjivanje ekoloških ciljeva firme i efektivnih rezultata, dok ISO 14001 zahteva samo obelodanjivanje ekološke politike kompanije. Sistem upravljanja životnom sredinom i posebno sertifikovani standardi, kao što su ISO 14001 ili EMAS, odlikuju se snažnim menadžerskim i organizacionim zahtevima. Ovi standardi podrazumevaju organizacione promene, posvećenost rukovodstva, planiranje poboljšanja, sprovođenje korektivnih i preventivnih mera, obuku osoblja i druge aktivnosti. Organizacione promene povezane sa usvajanjem sistema upravljanja

⁶⁶ Erdogan, B. (2008), Organizational Change Management for the Implementation of Collaboration Environments, Doctoral Dissertation, University of Loughborough, pp. 113

životnom sredinom uključuju proces interne promene i prilagođavanja, kao i interakcije između kompanije i njenog spoljašnjeg okruženja. Sa druge strane promene mogu biti neophodan uslov za implementaciju sistema upravljanja životnom sredinom i za generisanje/obezbeđivanje ekoloških performansi. Dakle, sistem upravljanja životnom sredinom i organizacione promene mogu imati dvosmernu uzročnost, u smislu da ne samo usvajanje sistema upravljanja životnom sredinom može proizvesti organizacione promene, već može biti rezultat takvih promena u organizaciji kompanije.⁶⁷

Organizaciona promena, kao što smo napomenuli, je svaka promena u raspodeli moći, veštinama, upravljanju informacijama i linijama komunikacije, kao i u aranžmanima sa spoljnim partnerima, što podrazumeva različite promene u hijerarhijskoj i komunikacijskoj strukturi, organizaciji rada i proizvodnje, preraspodelu odgovornosti i različite promene u spoljnim odnosima kompanije. Spoljni odnosi su posebno važni s obzirom na činjenicu da zahtevi zainteresovanih strana igraju ključnu ulogu u ekološkim praksama kompanije.

Verovatnoća usvajanja sistema upravljanja životnom sredinom povezana je sa modifikacijom hijerarhijskih nivoa i povećanjem implikacije hijerarhije. Što se tiče unutrašnjih organizacionih promena, ističe se činjenica da je smanjenje broja hijerarhijskih nivoa preduslov za uvođenje novih organizacionih praksi. Stoga sistem upravljanja životnom sredinom smanjuje komunikacione troškove, dok smanjuje hijerarhijske nivoe, a njegova implementacija zahteva obuku i jačanje svesti zaposlenih o pitanjima životne sredine. Navedeni aspekt naglašava vezu između povećanja produktivnosti rada i usvajanja sistema upravljanja životnom sredinom. Kroz praksu se pokazalo da uvođenje ekoloških standarda dovodi do povećanja produktivnosti rada, što je rezultat veće posvećenosti zaposlenih organizaciji, kao i jačanja obuke i međuljudskih interakcija koje donosi implementacija standarda. Nasuprot tome, kvalitativna studija u Japanu pokazuje da je ISO 14001 u snažnoj korelaciji sa birokratizacijom organizacije.⁶⁸ Međutim, ova birokratizacija može imati dva oblika, što podrazumeva ili da se najviše rukovodstvo snažno uključuje preuzimajući odgovornost za pitanja životne sredine ili da su ovi ekološki zadaci raspoređeni na sve hijerarhijske nivoe, kroz usvajanje procedura i kodifikaciju znanja. Po ovom pitanju u stručnoj literaturi nema konsenzusa, jer s jedne strane, radovi na menadžerskim

⁶⁷ Chang, C., Chen, Y. S. (2013), Green organizational identity and green innovation, *Management Decision*, Vol. 51, No. 5, pp.1056-1058

⁶⁸ Ibid, pp. 1060

praksama i novim informacionim tehnologijama pokazuju smanjenje hijerarhijskih nivoa prilikom usvajanja nove tehnologije, a sa druge strane, istraživanja ekoloških standarda imaju tendenciju da otkriju rast hijerarhijskih implikacija.⁶⁹

Verovatnoća usvajanja sistema upravljanja životnom sredinom raste sa primenom kolektivnih radnih praksi unutar kompanije. Što se tiče promena u organizaciji rada, sistem upravljanja životnom sredinom je mehanizam koordinacije koji vodi ka pristupima zasnovanim na timu. Tako na primer uvođenje standarda ISO 14001 ili EMAS generiše različite oblike promena u organizaciji rada, što može dovesti, kada je donošenje odluka u vezi sa pitanjima životne sredine centralizovano, do stvaranja ekološke jedinice ili uspostavljanja vertikalnih radnih grupa.

Verovatnoća usvajanja sistema upravljanja životnom sredinom raste sa usvajanjem drugih organizacionih praksi, kao što su sertifikati kvaliteta ili drugi logistički aranžmani. Što se tiče organizacionih praksi i informacionih sistema, postoji komplementarni odnos između organizacione promene i tehnoloških promena.⁷⁰ Na primer, usvajanje novih praksi kao što su one koje se odnose na upravljanje kvalitetom (uključujući ISO 9001 sertifikat), uvođenje logističkih aranžmana (na primer Upravljanje lancem snabdevanja, smanjenje kašnjenja isporuke kroz implementaciju Just in Time) je komplementaran sa organizacionim promenama i upotrebom IKT-a u kompanijama. Takođe postoji pozitivna korelacija između upotrebe ISO 9001 i usvajanja ISO 14001, s obzirom da prethodno usvajanje ISO 9001 pomaže u smanjenju troškova informacija i učenja povezanih sa usvajanjem ISO 14001, jer su ova dva sistema zasnovana na sličnim principima sertifikacije.

Organizacione promene nisu uključene samo u unutrašnju strukturu firme. One se takođe tiču odnosa sa spoljnim partnerima firme, posebno u slučaju sistema upravljanja životnom sredinom, zbog neizvesnosti u vezi sa pitanjima životne sredine. Poslovanje povezano sa pitanjima životne sredine pojačava mimetičku prirodu usvajanja eko-inovacija. U ovom kontekstu, uloga eksternih odnosa u usvajanju sistema upravljanja životnom sredinom je istaknuta teorijom stejkholdera i neoinstitucionalnim konceptualnim okvirom. Dakle, široko rasprostranjeni pritisak koji vrše zainteresovane strane, posebno akteri duž lanca snabdevanja, povezan je sa pojmom „institucionalnog

⁶⁹ Ibid, pp. 1068

⁷⁰ Ibid, pp. 1074

izomorfizma“, koji baca svetlo na homogenizaciju ponašanja preduzeća u istom sektoru, a proces koji se odvija kao rezultat mimetičkih, prinudnih i normativnih mehanizama. Tako su razlike u ponašanju usvajanja američkih, britanskih i nemačkih firmi povezane sa heterogenošću neformalnih pritisaka koje vrše institucije industrije.

Potražnja za kvalitetom životne sredine uključuje različite aktere u celom lancu snabdevanja. S jedne strane, proširena odgovornost proizvođača i cilj da se poboljša recikliranje proizvoda na kraju životnog veka podstiču kompanije da usvoje sistem upravljanja životnom sredinom. S druge strane, usvajanje sistema upravljanja životnom sredinom je vođeno sve većim zahtevima životne sredine za pristup tržištima jer često pritisak klijenta igra ključnu ulogu u usvajanju sistema upravljanja životnom sredinom.

Interakcija sa okruženjem je ključni faktor u inovacijama i organizacionoj dinamici što je takođe faktor koji uslovljava ekološke inovacije, ugrađene u određeni sektorski sistem inovacija i posebno osetljive na regulatorno okruženje. Različiti aspekti spoljašnjeg okruženja (tržišno, prostorno i regulatorno) u kojem kompanije posluju utiču na njihovo usvajanje sistema upravljanja životnom sredinom i koristi se kao kontrolna varijabla usvajanja sistema upravljanja životnom sredinom. Što se tiče regulacije, promene regulatornog pritiska su važan pokretač unutrašnjih organizacionih promena. Sve veći broj ekoloških propisa zasnovanih na „tržišnim“ instrumentima, kao što su porezi i dozvole za emisiju navodi kompanije da implementiraju proaktivne strategije organizacionih promena uključujući dobrovoljno usvajanje sistema upravljanja životnom sredinom kao instrumenta. „samoregulacije“ i kao signal regulatorima. Rigoroznost ekološke regulative je u pozitivnoj korelaciji sa usvajanjem sistema upravljanja životnom sredinom, posebno za velike kompanije.⁷¹

Primetno je i da multinacionalne kompanije se odlučuju na (re)lociranje u zemlje sa najnižim ekološkim standardima.⁷² S obzirom na ulogu rastućeg pritiska na životnu sredinu, od regulative, ali i od strane različitih zainteresovanih strana, odluka kompanije da se bavi offshore je sve više i više. Multinacionalne kompanije koje usvajaju ISO 14001 imaju tendenciju da iskoriste razlike među zemljama tako što lociraju aktivnosti intenzivnog zagađenja u zemljama sa niskom regulacijom, generišući povećanje zagađenja na globalnom nivou.

⁷¹ Erdogan, B. (2008), *Organizational Change Management for the Implementation of Collaboration Environments*, Doctoral Dissertation, University of Loughborough, pp. 131

⁷² Ibid, pp. 134

Mnoge studije su pokazale da je veliki procenat kompanija koje su usvojile sistem upravljanja životnom sredinom povećao svoje hijerarhijske nivoe. Navedeno povećanje povezano je u većini slučajeva sa privremenim organizacionim promenama kao što je uvođenje menadžera za životnu sredinu. Broj hijerarhijskih nivoa povezan je sa implementacijom formalizovanih kolektivnih aranžmana, čiji cilj varira u zavisnosti od pitanja vezanih za proizvodnju u cilju zaštite životne sredine. Studije su pokazale i da je procenat kompanija koje uvode višestruke radne timove, bilo da se radi o koncepciji novih proizvoda, poboljšanju kvaliteta i proizvodnje ili poboljšanju odnosa sa kupcima, prilično je visok za korisnike sistema upravljanja životnom sredinom u poređenju sa ostalim kompanijama u industrijski koje nisu usvojile sistem upravljanja životnom sredinom.⁷³ Takođe, povećanje logističkih aranžmana i sertifikacije kvaliteta povezano je sa usvajanjem sistema upravljanja životnom sredinom, odnosno visok procenat onih koji su usvojili sistem upravljanja životnom sredinom imaju uspostavljenu šemu sertifikacije kvaliteta kod kupaca i dobavljača. Uočeno je i da su promene propisa i normi glavni faktor za usvajanje sistema upravljanja životnom sredinom.

Dakle, usvajanje sistema upravljanja životnom sredinom je povezano sa organizacionim promenama, što daje naglasak na značaj organizacionih procesa i njihovu koevoluciju sa ekološkim inovativnim praksama.

⁷³ Ibid, pp. 152-153

2.4. Organizacione promene u kompaniji General Motors u odnosu na životnu sredinu

U uvodnom delu ove tačke ukratko se opisuje regulatorno okruženje u kome posluje General Motors. Agencija za zaštitu životne sredine (EPA) je nezavisna agencija vlade Sjedinjenih Država zadužena za pitanja zaštite životne sredine. Agencija za zaštitu životne sredine (EPA), je agencija vlade SAD koja postavlja i sprovodi nacionalne standarde za kontrolu zagađenja. Agencija za zaštitu životne sredine štiti ljude i životnu sredinu od značajnih zdravstvenih rizika, sponzorise i sprovodi istraživanja, razvija i sprovodi ekološke propise. Agencija za zaštitu životne sredine je prvobitno bila zadužena za sprovođenje Zakona o čistom vazduhu (1970), usvojenog da bi se smanjilo zagađenje vazduha prvenstveno iz industrije i motornih vozila. Nadalje je usvojem Savezni zakon o kontroli pesticida u životnoj sredini (1972) i Zakon o čistoj vodi (1972), koji reguliše ispuštanje komunalnih i industrijskih otpadnih voda i nudi grantove za izgradnju postrojenja za prečišćavanje otpadnih voda. Jedan od ranih uspeha EPA bio je sporazum sa proizvođačima automobila da ugrade katalizatore u automobile, čime se smanjuju emisije nesagorelih ugljovodonika za 85 procenata. Sprovođenje EPA je velikim delom bilo odgovorno za smanjenje od jedne trećine do polovine većine emisija zagađenja vazduha u Sjedinjenim Državama od 1970. do 1990. godine, a tokom 1980-ih indeks standarda zagađenja se poboljšao za polovinu u velikim gradovima. Takođe je došlo do značajnih poboljšanja kvaliteta vode i odlaganja otpada. Tokom 1980-ih i 90-ih EPA je nastavila da jača zakone koji regulišu kvalitet vazduha i vode i toksične supstance. Postignuća EPA tokom ovog perioda uključivala su ponovno odobrenje Zakona o čistom vazduhu 1990. godine sa amandmanima koji su pozivali na smanjenje sumpora stvaranje dioksida i postepeno ukidanje hemikalija koje oštećuju ozonski omotač, kao i pravilo koje zahteva uklanjanje svega preostalog olova u benzinu počevši od 1996.godine. Drugi propisi uvedeni u to vreme uključuju Zakon o politici nuklearnog otpada (1982) i program Energi Star (1992) kako bi se ocenili troškovi korišćenja i energetska efikasnost aparata za domaćinstvo i drugih elektronskih uređaja. U ovom periodu je takođe razvijen Zakon o planiranju u vanrednim situacijama i pravu zajednice na saznanje (EPCRA), koji je lokalnim zajednicama omogućio da saznaju prirodu toksičnih hemikalija koje proizvode industrije u njihovim oblastima i

pomogao zajednicama u razvoju planova za vanredne situacije za rešavanje problema. Oslobođanja i izlaganja opasnih materija.

Početak 21. veka uloga EPA se proširila na rešavanje klimatskih promena i globalnog zagrevanja. Godine 2007. Vrhovni sud SAD presudio je u slučaju koji je država Masačusets pokrenula protiv EPA da je neuspeh u regulisanju emisije gasova staklene bašte iz motornih vozila u suprotnosti sa zahtevima Zakona o čistom vazduhu. Kao rezultat toga, EPA je dobila odgovornost da razvije strategije za upravljanje emisijama ugljen-dioksida i ostalih gasova. Polazeći od ovog mandata, EPA je saradivala sa Ministarstvom saobraćaja SAD na razvoju standarda koji bi značajno povećali efikasnost goriva u vozilima, a 2011. godine pokrenula je program izdavanja dozvola koji je postavio prva ograničenja na emisije gasova iz elektrana, rafinerija i drugih velikih stacionarnih izvora.⁷⁴ Istorijski gledano, automobilska industrija se nije fokusirala na održive prakse. Tradicionalni proizvodni procesi na montažnoj liniji, a mnogi se i danas koriste, troše ogromne količine energije, metala, plastike, toksina i radne snage, a sve ostavlja za sobom ogroman ugljeni otisak. Povrh toga, kada se vozila proizvedu, većini su potrebna fosilna goriva za rad, koja potom oslobađaju štetne emisije. Ceo proces ima ogroman uticaj na životnu sredinu.

Na organizacionom nivou, tri glavne američke automobilske kompanije, uključujući General Motors, i Američko udruženje proizvođača automobila (AAMA) su saradivali kroz Globalnu klimatsku koaliciju (GCC). GCC je predstavljalo oko 40 kompanija i industrijskih udruženja, pre svega velikih korisnika fosilna goriva kao što su naftni, automobilski i elektroprivredni sektori.

General Motors je globalna automobilska kompanija sa sedištem u SAD, fokusirana na unapređenje potpuno električne budućnosti koja je inkluzivna i dostupna svima. Osnova obe strategije je Ultium baterijska platforma, koja pokreće sve, od masovnog tržišta do vozila visokih performansi. General Motors, njegove podružnice i njegova zajednička preduzeća prodaju vozila pod brendovima Chevrolet, Buick, GMC, Cadillac, Baojun i Vuling. General Motors svoju posvećenost održivosti primenjuje se na svaki deo poslovanja i stvara vrednost za kupce. Kao deo te posvećenosti i filozofije, General Motors kontinuirano procenjuje i preduzima korake da smanji uticaj svojih proizvoda i operacija na životnu sredinu. Održivost je takođe važan deo kulture General

⁷⁴ Environmental Protection Agency U.S. (2007), *Environmental Protection Agency*, Washington D.C: Nanotechnology White Paper, pp. 33-57

Motors. Kompanija integriše održivost u svaku poslovnu funkciju i kroz svaki nivo organizacije. General Motors-ove vodeće ekološke obaveze služe kao vodič za sve zaposlene u kompaniji.

Kriterijumi ekoloških performansi kompanije General Motors (GM EPC) su univerzalne performanse dizajnirane za zaštitu zdravlja ljudi i životne sredine u skladu sa General Motors Globalnom politikom zaštite životne sredine, ENV-01. GM EPC uspostavlja minimalne osnovne za performanse i dopunjuje zahteve važećih zakona i propisa. Svaka General Motors operativna jedinica mora da bude u skladu sa zahtevima za performanse koji se primenjuju zakonima i propisima i GM EPC-u kada ovi zahtevi više štite životnu sredinu. GM EPC pruža zajednički okvir i specifikacije za pomoć operativnim jedinicama General Motors-a za implementaciju sistema upravljanja životnim sredinom (EMS). EMS specifikacije kombinuje elemente koje je odredila Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) standard 14001 i General Motors. Oni su dizajnirani da pomognu u obezbeđivanju predviđenih performansi u odnosu na pravne zahteve, ciljeve, politike i strategije korporativnog ili poslovnog sektora. Zajedno obezbeđuju zajednički okvir za General Motors operativne jedinice da razumeju kako su njihove aktivnosti u interakciji sa okruženjem i poboljšanjem upravljanja ovim aktivnostima.

General Motors, u skladu sa ekološkim regulativama intenzivno sprovodi tehnološke promene. Jedan od ključnih načina je to što kompanija radi na smanjenju emisija CO₂ kroz alternativne izvore energije koji ne proizvode emisije gasova staklene bašte. Kompanija kroz organizacione promene u svim sferama od proizvodnje do finalizacije, radi na postizanju neutralnosti ugljenika u globalnim proizvodima i operacijama do 2040. godine. Nadalje, u skladu sa regulativama, General Motors ima za cilj da napaja svoje lokacije u SAD 100% električnom energijom za iz obnovljivih izvora do 2025.godine i smanji emisije iz obima 1 i 2 iz operacija za 72% do 2035.godine u odnosu na osnovnu liniju iz 2018. godine.⁷⁵ Kompanija podržava rast proizvodnje energije iz obnovljivih izvora kroz direktne investicije, proizvodnju električne energije na licu mesta, zelene tarife i ugovore o kupovini električne energije. Prepoznajući različite uticaje klimatskih promena na zajednice, kompanija je posvećena rešavanju dispariteta i obezbeđivanju ravnopravnog pristupa električnim vozilima i održivoj

⁷⁵ General Motors. (2022), *Sustainability Report*, Detroit: General Motors, pp. 41-44

tehnologiji kroz njihov Okvir klimatskih akcija, koji se fokusira na budućnost rada, dostupnost električnih vozila, razvoj infrastrukture i klimatske inicijative.

General Motors je otvorio svoju prvu fabriku za proizvodnju baterija Ultium Cells LLC u Vorenu, Ohajo, sa planovima za još novih objekata. Pored toga, General Motors se pridružio koaliciji First Movers kroz posvećenost niskougleničnom betonu, cementu, aluminijumu i čeliku, kako bi radio na rešenju i dao signal o svojoj podršci razvoju materijala sa niskim sadržajem CO₂, signalizirajući tako čvrstu potražnju tržišta za tranzicijom na nulu i njenu posvećenost otpornijem i održivom lancu snabdevanja. Organizaciona struktura kompanije je takođe proširena osnivanjem nove poslovne jedinice, General Motors Energy, koja ima za cilj da obezbedi holistički ekosistem povezanih rešenja za upravljanje energijom za rezidencijalne, komercijalne i EV korisnike. General Motors je postigao cilj preusmeravanja više od 90% svog ukupnog operativnog otpada sa deponija, spalionica i postrojenja za obnovu energije, tri godine ispred svog cilja za 2025. godinu.⁷⁶

General Motors se u literaturi navodi kao primer uspešnog restrukturiranja i organizacione transformacije i pre nego što su ovi koncepti bili dovoljno razvijeni u teoriji. Kompanija je još 20-tih godina prošlog veka prepoznala značaj tržišnog pristupa i među prvima nadogradila tradicionalnu funkcionalnu organizacionu strukturu uvođenjem inovativnog divizionog tipa organizacione strukture. U periodu jačanja globalizacije kompanija je uspevala da se uspešno nosi sa narastajućom konkurencijom na svetskom tržištu iako je povremeno zapadala u ozbiljne probleme. U vreme globalne krize 2008-2009. godine, koja je naročito teško pogodila automobilsku industriju, sprovedeno je restrukturiranje General Motorsa u formi downsizing-a tako što je izvršena temeljita analiza imovinskog portfolija i preduzeta prodaja takozvane problematične imovine što je neizbežno pratilo i smanjenje broja zaposlenih.⁷⁷ Postepeno je General Motors izašao iz krize, vratio glavne brendove u proizvodnju i ponovo rekonstruisao organizacionu strukturu prema planu dugoročne održivosti na tržištu.

Pored promena u organizacionoj strukturi i procesima, General Motors je implementirao i dve nove strategije sa fokusom na redukciji troškova i promeni organizacione kulture. U kontekstu promena kulture najznačajnije je to što je promenjen dotadašnji dominantni pristup *Top Down* i započelo se sa osnaživanjem nižih nivoa menadžmenta i svih zaposlenih da

⁷⁶ General Motors. (2022), Sustainability Report, Detroit: General Motors, pp. 50

⁷⁷ Khan, M.A., Hashim, M. (2014, Organizational Change: Case Study of General Motors, *ASEE 2014 Zone I Conference*, April 3-5, University of Bridgeport, Bridgeport, CT, USA, pp. 1-5

preuzmu više odgovornosti i uzmu učešće u donošenju odluka.⁷⁸ Pravci daljih promena koje pominju Khan i Hashim su:

- Fokus na proizvodnji energetski efikasnijih automobila, sa manjom potrošnjom goriva, kao i električnih i hibridnih automobila; u kontekstu zaštite životne sredine ovaj pravac ima veliki značaj, a takođe pruža kompaniji mogućnost da sačuva lojalnost kupaca i tržišni udeo, pa čak i da poveća prodaju;
- Poboljšanje percepcije kompanije u javnosti, ne samo u smislu zaštite životne sredine, već i kompletnog unapređenja kvaliteta proizvoda i pratećih usluga za potrošače; ovaj pravac bi trebalo da osigura dobar imidž General Motorsa kao društveno odgovorne kompanije.

Na osnovu naučene lekcije, upravljanje promenama u General Motorsu je unapređeno. Poslednjih godina ova kompanija ne samo da se prilagođava podsticajima iz okruženja u vezi sa zaštitom životne sredine, već prednjači u inovacijama. To se posebno odnosi na razvoj električnih vozila i upotrebu održivih materijala i obnovljivih izvora energije u proizvodnji, sa ciljem eliminacije emisije ugljenika u bliskoj budućnosti.

Prema karakteru organizacione promene u skladu sa životnom sredinom, kompanija General Motors je sprovela inkrementalne promene u pravljenju malih, postepenih poboljšanja postojećih operacija, procesa i struktura organizacije u skladu sa životnom sredinom, ali i radikalne promene povezane sa implementacijom potpuno novih tehnologija koje su kreirane radi drastičnog smanjenja i postepenog eliminisanja negativnog uticaja na životnu sredinu u proizvodnji i upotrebi automobila.

Kompanija General Motors je sprovela adaptivne i razvojne organizacione promene, koja zahtevaju od zaposlenih da usvoje nove načine rada i razmišljanja. U kontekstu ovih promena kompanija General Motors je istakla sledeće:⁷⁹

1. Kreiranje zajedničke vizije: Zaposleni treba da budu svesni ciljeva i zadataka organizacije kako bi prihvatili predložene promene.
2. Efikasno komuniciranje: Zaposlenim može biti teško da prihvate promene ako ne razumeju zašto se to dešava ili šta će to značiti za njih lično. Efikasna komunikacija može pomoći u smanjenju straha i neizvesnosti u vreme promena.

⁷⁸ Ibid, pp. 1-5

⁷⁹ General Motors. (2022), *Sustainability Report*, Detroit: General Motors, pp. 41-44

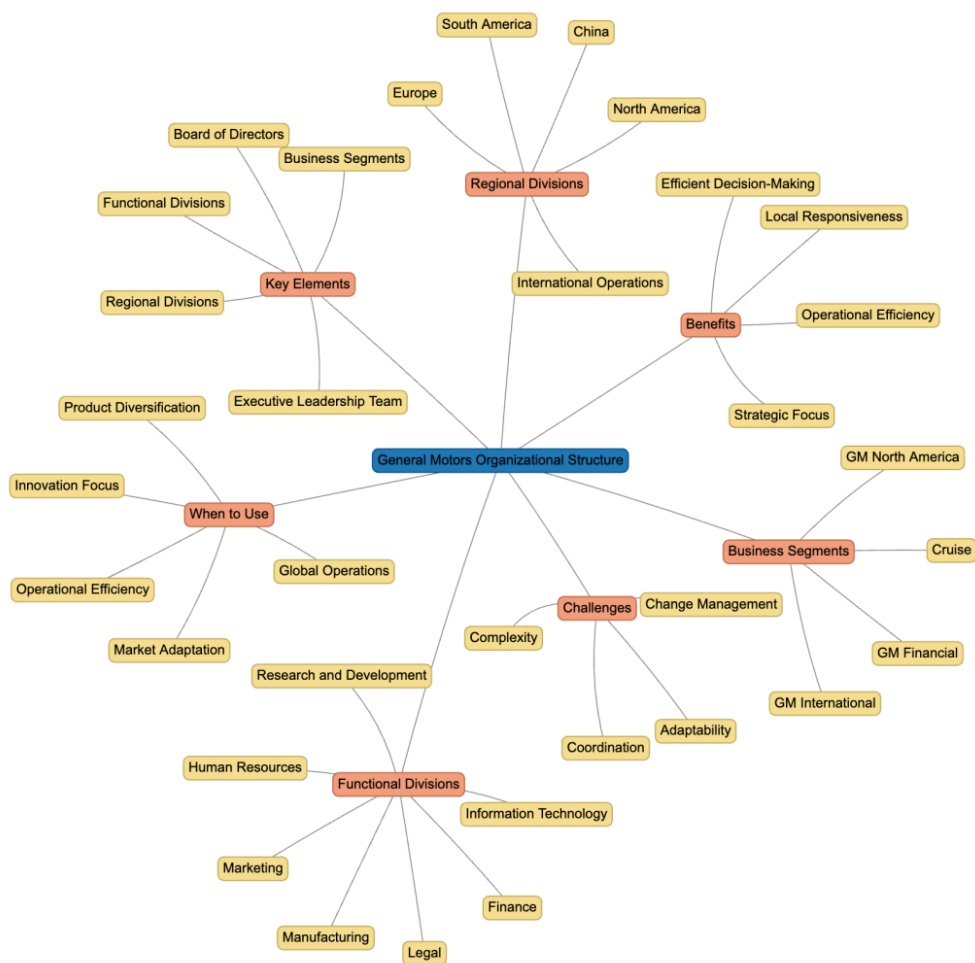
3. Pružanje obuke i podrške: Zaposlenima je potrebna dodatna obuka i podrška da bi se uspešno prilagodili novim načinima rada.

4. Podsticanje povratnih informacija: Važno je dobiti povratne informacije od zaposlenih tokom procesa promene. Ove povratne informacije mogu pomoći da se identifikuju oblasti u kojima bi mogla biti potrebna dodatna podrška ili gde bi se proces implementacije mogao prilagoditi za bolje rezultate.

Posmatrano prema sadržaju organizacione promene, sprovedene su formalne statičke promene, gde se menjaju strukture i sistemi, ali i dinamičke gde se menjaju poslovni procesi u skladu sa zaštitom životne sredine. U organizacionoj strukturi kompanija je formirala funkcionalnu grupu Globalna proizvodnja i održivost i uvela sistem Menadžmenta zaštite životne sredine. Poboljšane organizacione strukture i sistemi pomažu u smanjenju potrošnje materijala i energije, i optimizuju korišćenje resursa, čime se stimulišu ekološke inovacije u okviru kompanije. Važno je napomenuti da proces stvaranja zelene organizacije, usklađene sa zahtevima zaštite životne sredine, kreira nova radna mesta na svim nivoima, uključujući liderske pozicije. Svaka proizvodna jedinica u General Motorsu ima svoje ekološke lidere koji koordiniraju sa regionalnim liderom u oblasti životne sredine i odgovarajuće timove stručnjaka na nivou regionalnih divizija. Ostvarenje ciljeva se prati mesečno u svim jedinicama a od stepena ostvarenja ciljeva zavisi visina zarade zaposlenih u Globalnoj proizvodnji i razvoju⁸⁰. Jasno je da dugoročni uspeh promena ne može biti osiguran bez promene ponašanja zaposlenih, motivacije, liderstva, ukratko čitave organizacione kulture.

Radi sticanja kompletnijeg uvida u sprovedene promene, treba sagledati kompletnu aktuelnu organizacionu strukturu General Motorsa. Divizionalna struktura se pokazala pogodnom i kada se kompanija General Motors suočila sa izazovima oštrije konkurencije, ali i zaštite životne sredine. Danas su divizije koncipirane prema geografskim segmentima (kao regionalne divizije za Evropu, Kinu, Severnu i Južnu Ameriku i internacionale operacije), dok su prema oblastima poslovanja organizovane (jedinice ili sektori). Slika ispod prikazuje aktuelnu organizacionu strukturu kompanije General Motors.

⁸⁰ Ibid, pp. 111



Slika 2. Detaljna organizaciona struktura kompanije General Motors (izvor: Cuofano, G. (2024), General Motors Organizational Structure; <https://fourweekmba.com/general-motors-organizational-structure/>)

Pored nekoliko regionalnih divizija, koje su formirane radi boljeg odgovora na potrebe tržišta u različitim sredinama, funkcionalne jedinice se bave različitim aktivnostima, od upravljanja ljudskim resursima, preko marketinga, proizvodnje, pravnih poslova, finansija, do informacionih tehnologija. Funkcionalne jedinice opslužuju sve ostale organizacione delove. Regionalne i funkcionalne jedinice čine srž organizacione strukture kompanije. Kao što je već pomenuto, posebne regionalne divizije su formirane za tržišta Evrope, Kine, Severne i Južne Amerike plus divizija za internacionalne operacije. Funkcionalne jedinice ili sektori obuhvataju informacione tehnologije, finansije, pravne poslove, proizvodnju, marketing i ljudske resurse. Sekundarne komponente organizacione strukture su dva odeljenja poslovnog tipa (biznis segment): GM Automotive (International) i GM Financial. Prvo objedinjava sve regionalne divizije, dok se drugo bavi lizingom vozila, servisom i osiguranjem. Biznis

segmentu pripada i zasebno odeljenje GM North America specijalizovano za operacije kompanije na domaćem tržištu. U okviru ovog segmenta posebno se izdvaja jedinica Cruise, koja je zadužena za tehnološki razvoj za potrebe kompanije i u potpunosti se oslanja na interne resurse. U okviru organizacione strukture General Motors-a postoji korporativna funkcionalna grupa Globalna proizvodnja i održivost, koja je fokusirana na postizanje ciljeva poslovanja u skladu sa životnom sredinom.⁸¹

Posvećenost zaštiti životne sredine prožima sve delove kompanije. To se može sagledati detaljnijom analizom ključnih elemenata organizacione strukture kompanije General Motors koju je ova tokom vremena izgradila i usavršavala, kako bi se uspešno nosila sa svim izazovima, uključujući zaštitu životne sredine. Za potrebe ove analize biće posebno razmotreni procesi koji su organizovani po funkcionalnom odnosno divizionalnom principu, kao i glavne prednosti i nedostaci jedne i druge strukture.

Po divizionalnom principu organizovani su procesi koji se odnose na: lanac proizvodnje i nabavke, kao i prodaju, marketing i post-prodajne aktivnosti na specifičnim tržištima. Divizionalna struktura lanca proizvodnje i nabavke omogućava da svaka divizija nadgleda proizvodne pogone, logistiku i operacije za koje je odgovorna. Takav pristup obezbeđuje adekvatno zadovoljavanje proizvodnih potreba u različitim regionima, specijalizaciju u proizvodnim procesima, kao i brz odgovor na specifične zahteve tržišta, uključujući zahteve za proizvodima koji su u skladu sa zaštitom životne sredine. Zahvaljujući divizionalnoj strukturi prodaje, marketinga i post-prodajnih aktivnosti, omogućene su prilagođene marketinške strategije za različite regione i preferencije kupaca i brzo prilagođavanje prodajnih i post-prodajnih aktivnosti uslovima odgovarajućeg regionalnog tržišta. To znači da se u skladu sa eventualno različitim preferencijama kupaca na regionalnim tržištima u vezi sa zaštitom životne sredine ovi procesi mogu u određenoj meri prilagođavati, kako bi se kupcima obezbedilo ono što oni žele i visoko vrednuju. Pored navedenih prednosti divizionalne strukture, mogu se identifikovati i određeni nedostaci. Oni se odnose na potencijalne izazove u koordinaciji između regionalnih divizija, što može dovesti do dupliranja napora ili

⁸¹ Cuofano, G. (2024), General Motors Organizational Structure; <https://fourweekmba.com/general-motors-organizational-structure/>

neefikasnosti u upravljanju lancem proizvodnje i snabdevanja, kao i do prevelikih varijacija u marketinškim i prodajnim strategijama u različitim regionima.⁸²

Procesi koji su organizovani po funkcionalnom principu obuhvataju: globalni razvoj proizvoda, finansije i računovodstvo, istraživanje i razvoj proizvoda, informacione tehnologije, pravne poslove i usklađenost sa regulativom i ljudske resurse. Centralizovani pristup ovim procesima, objedinjen na nivou cele kompanije, omogućava efikasno korišćenje specijalizovanih veština koje su potrebne svim jedinicama. Kada je reč o globalnom razvoju proizvoda, funkcionalna struktura obezbeđuje da inženjering i dizajn vozila, kao i razvoj odgovarajućih komponenti i tehnologija, budu u skladu sa zahtevima zaštite životne sredine. U okviru finansija i računovodstva funkcioniše niz specijalizovanih timova - za finansijsko izveštavanje, internu reviziju i finansijsko planiranje i analizu, obezbeđujući kvalitetne inpute za menadžersko odlučivanje prilikom budžetiranja i upravljanja rizikom, kao i za potrebe eksternog finansijskog izveštavanja. Relevantne informacije o zaštiti životne sredine uključuju se u finansijske izveštaje kompanije i čine njegov sastavni deo. Na taj način se stejkholderima daje pozitivan signal o društvenoj odgovornosti kompanije. Poseban sektor za istraživanje i razvoj proizvoda je fokusiran na inovacije, u nastojanju da se zadovolje promenljive preferencije potrošača. Specijalizovani timovi u okviru ovog sektora rade na automobilskim tehnologijama budućnosti, kao što su električna vozila, autonomna vozila i alternativna goriva. Ova funkcionalna jedinica obezbeđuje kontinualni razvoj novih tehnologija i proizvodne inovacije u skladu sa zahtevima zaštite životne sredine. Funkcionalna jedinica informacionih tehnologija obuhvata specijalizovane timove za IT operacije, razvoj softvera i sajber bezbednost. Svaki tim upravlja IT sistemima, softverskim aplikacijama i digitalnim inicijativama širom organizacije, doprinoseći takođe da zahtevi zaštite životne sredine budu na adekvatan način uključeni u ove procese. U okviru sektora za pravne poslove i usklađenost sa regulativom takođe funkcionišu specijalizovani timovi (za pravna pitanja, usklađenost sa propisima i upravljanje rizikom koji proizilazi iz pravnog domena). Ovaj sektor obezbeđuje da kompanija pravovremeno implementira odgovarajuće propise iz oblasti zaštite životne sredine širom cele organizacije. Na kraju, sektor ljudskih resursa ima izuzetno značajnu ulogu u oblikovanju nove kulture organizacije koja visoko postavlja ciljeve zaštite životne sredine. U tom smislu, fokus je na privlačenju i razvoju talenata, uz odgovarajuću podršku svim zaposlenima da usvoje i primene nove vrednosti u svakodnevnom radu, što sve doprinosi

⁸² Ibid.

zelenom brendiranju kompanije General Motors kao poslodavca. Generalno, glavne prednosti funkcionalne strukture leže u efikasnijem korišćenju specijalizovanih veština i ekspertskog znanja, dok se najveći potencijalni izazovi nalaze u koordinaciji i kros-funkcionalnoj saradnji, a pojavljuje se i problem sporog donošenja odluka, kao npr. u slučaju izuzetno kompleksnih projekata u okviru globalnog razvoja proizvoda.⁸³

Na osnovu sagledavanja organizacione strukture po navedenim ključnim elementima, možemo se uveriti da je posvećenost zaštiti životne sredine prisutna u svakom od njih. U globalnoj proizvodnji i razvoju proizvoda fokus je na ekološki prihvatljivim inputima i autputima, u lancu nabavke grade se dugoročni odnosi sa dobavljačima koji ispunjavaju ekološke standarde, u marketingu se insistira na poboljšanju percepcije brenda sa aspekta zaštite životne sredine, zatim finansijsko izveštavanje uključuje analizu i izveštaje o ispunjenju ciljeva održivosti, informacione tehnologije su okrenute stvaranju naprednih aplikacija i softvera i digitalnog ekosistema sa minimalnim uticajem na životnu sredinu, a ljudski resursi su usmereni na privlačenje i razvoj talenata, ali i redovnu obuku zaposlenih u oblasti zaštite životne sredine. S obzirom na globalno prisustvo General Motorsa, usklađenost sa regulativom u okviru pravnih poslova obezbeđuje se na takav način da ispuni zahteve na svim pojedinačnim tržištima na kojima posluje.⁸⁴

Najviše upravljačko telo kompanije General Motors je Odbor za upravljanje i korporativnu odgovornost (GCRC) se sastoji od nezavisnih direktora. Odbor se sastoji od nezavisnih direktora koji su birani od strane akcionara kompanije i čine ga pojedinci sa visokim stručnim kompetencijama, širokim spektrom liderskih veština i atributa koji podržavaju ambiciozni cilj General Motors-a da sprovede tranziciju ka električnim vozilima, ostvari strategiju dugoročnog rasta i ispuni ciljeve održivosti, raznolikosti, jednakosti i inkluzije.⁸⁵ Ključne odgovornosti GCRC-a uključuju identifikaciju pojedinaca kvalifikovanih da služe kao članovi odbora, nadzor nad strukturom korporativnog upravljanja General Motors-a, što je važno za dugoročni uspeh upravljanja i razvojnu politiku i strategiju General Motors-a u vezi sa održivošću, GCRC-ovi doprinos je vredan, jer General Motors dalje integriše održivost u svoju poslovnu strategiju i bavi se klimatskim promenama u svom nastojanju ka budućnosti

⁸³ Ibid.

⁸⁴ General Motors. (2022), Sustainability Report, Detroit: General Motors, pp. 41-46

⁸⁵ Ibid, pp. 90

nulte emisije. GCRC nadzor i savet za menadžment doveo je do strategije održivosti koja je rezultirala akcijama i organizacionim promenama General Motors-a: težnjom da kompanija bude neutralna u emisiji ugljen-dioksida u globalnim proizvodima i operacijama do 2040. godine, primeni naučno zasnovanih ciljeva koji su u skladu sa najambicioznijim ciljevima Pariskog sporazuma, težnjom da se eliminišu emisije izduvnih cevi iz novih lakih vozila do 2035.godine i da 100% isporučuju obnovljivu energiju za napajanje objekata u SAD do 2030.godine. Odbor za upravljanje i korporativnu odgovornost (GCRC) Odbora direktora General Motors-a pomaže odboru u njegovom nadzoru nad poslovanjem kompanije, strukture upravljanja, programi i politike. On skreće pažnju odboru i menadžmentu, po potrebi, na aktuelne i nove globalne političke, društvene i druga pitanja politike koja mogu uticati na poslovanje, profitabilnost ili javni imidž ili reputaciju kompanije. Upravljanje rizicima i mogućnostima General Motors-a u vezi sa klimom je u rukama predsednika General Motors-a i glavnog izvršnog direktora, koji predvodi viši rukovodeći tim (SLT) i Odbor direktora (BoD).

Kompanija General Motors je 2020.godine dobila priznanje američke Agencije za zaštitu životne sredine (EPA) u kategoriji „Izvrsnost u korišćenju zelene energije“ nagradu Green Power Leadership Awards, što je dokaz o adekvatno sprovedenim organizacionim promenama u skladu sa podizanjem ekološko svesti i aktuelnim propisima o očuvanju životne sredine. Na osnovu svega izloženog, možemo zaključiti da General Motors ima dovoljno sposobnosti i kapaciteta da preduzme blagovremeno sve potrebne adaptivne promene, kao i unutrašnje snage i kompetencije za razvojne promene, na putu ka nultoj emisiji ugljenika i takozvanoj električnoj budućnosti kompanije.

3. BRENDING KOMPANIJE KROZ ORGANIZACIONE PROMENE U CILJU ZAŠTITE ŽIVOTNE SREDINE

U ovom delu rada je fokus na sagledavanju uticaja organizacionih promena sprovedenih u cilju zaštite životne sredine na zeleni imidž brenda. Na osnovu dosadašnjih razmatranja u ovom radu smo stekli uvid u to da kompleksne i raznovrsne organizacione promene u vezi sa zaštitom životne sredine imaju pozitivan uticaj na organizacionu efikasnost i zelene inovacije. U prvoj tački ovog poglavlja ukratko su izloženi osnovni pojmovi u vezi sa brendom i brandingom i objašnjeno je značenje zelenog imidža brenda i zelenog brendiranja. U drugoj tački detaljnije je razmotreno kako organizacione promene utiču na zelene inovacije i zeleni imidž brenda, dok je u trećoj tački sagledan efekat zelenog imidža brenda na kompaniju kao poslodavca.

3.1. Zeleni imidž brenda i zeleno brendiranje

Brend je zbir načina na koji kupci percipiraju proizvod, a brendiranje je proces oblikovanja ovih percepcija. Brendiranje je stalni napor da se oblikuje percepcija kupaca, klijenata, zaposlenih i drugih. Brendiranje je prioritet top menadžmenta, a strategijska uloga brendiranja proizilazi iz činjenice da brendovi često predstavljaju najvredniju nematerijalnu imovinu kompanije. Brendiranje je proces stvaranja i širenja imena brenda, njegovih kvaliteta i ličnosti. Brendiranje je proces stvaranja snažne, pozitivne percepcije kompanije, njenih proizvoda ili usluga u umu kupaca.⁸⁶ Efikasno brendiranje pomaže kompanijama da se razlikuju od svojih konkurenata i izgrade bazu lojalnih kupaca. Brendiranje se može primeniti na ceo korporativni identitet kao i na pojedinačne proizvode i usluge. Brendiranje je proces davanja značenja određenoj organizaciji, kompaniji, proizvodima ili uslugama kreiranjem i oblikovanjem brenda u percepciji potrošača. Cilj brendiranja je privući i zadržati lojalne kupce i druge zainteresovane strane isporukom proizvoda koji je uvek usklađen sa onim što brend obećava. Takođe, brendiranje ima za cilj uspostavljanje značajnog i diferenciranog prisustva na tržištu koje privlači i zadržava lojalne kupce.

Brendiranje je postalo ključna komponenta savremenih poslovnih strategija. Ova strategija se oslanja na kombinaciju različitih znanja, veština i kompetencija. Proizvod koji je uspešno brendiran poseduje jedinstvene osobine koje ga izdvajaju i čine prepoznatljivim u odnosu na konkurentske artikle. Većina takvih proizvoda ima karakteristike koje potrošači rado ističu, preporučuju i sa kojima povezuju pozitivna iskustva. Tokom procesa izgradnje brenda, kompanije oblikuju željeni imidž i stvaraju asocijacije u svesti potrošača. Vizuelni i komunikacijski elementi brenda predstavljaju spoljašnji izraz onoga što proizvod želi da prenese korisniku. Ti elementi često imaju korene u psihološkim, emotivnim, društvenim ili kulturnim aspektima. Kroz svoju strategiju brendiranja, kompanija razlikuje svoj proizvod od konkurenata i stvara pozitivne percepcije i asocijacije kupaca u vezi sa brendom. Strategija brendiranja ide dalje od posedovanja prepoznatljivog logotipa i pozitivnog imidža brenda.⁸⁷ Cilj

⁸⁶ Keller, L. K., Lehmann, D. R. (2006). *Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities*, Marketing Science, Vol. 25, No. 6, pp. 121-122

⁸⁷ Ibid, pp. 128

strategije brendiranja jeste da stvori odnos sa kupcima i drugim stejkholderima i poboljša njihovu percepciju i stavove prema proizvodu ili usluzi, odnosno celoj kompaniji.

Strategijsko opredeljenje kompanije za takozvano zeleno ili održivo poslovanje podrazumeva da kompanija u kontinuitetu svog poslovanja nastoji da minimizira negativan uticaj na globalno i lokalno prirodno okruženje, društvenu zajednicu ili ekonomiju, ostvarujući trostruki krajnji rezultat (*triple bottom line*). Na taj način se osigurava da procesi, proizvodi i proizvodne aktivnosti ne samo donose profit kompaniji, već doprinose zaštiti ljudskih prava i rešavanju problema životne sredine. Zeleni proizvodi po pravilu sadrže materijale koji se mogu reciklirati, uz odsustvo toksičnih supstanci, minimalno rasipanje i maksimalnu uštedu energije, vode i drugih resursa prilikom proizvodnje komponenti i samih proizvoda, a takođe imaju minimalističko pakovanje ili se čak pojavljuju na tržištu bez pakovanja.⁸⁸ Dizajniranje zelenih proizvoda zahteva inovativan pristup i uvođenje bioloških/cikličnih proizvodnih modela koji su energetske efikasni i ekološki prihvatljivi.

Stvaranje zelenog brenda ima za cilj diferencijaciju proizvoda od konkurencije na tržištu na osnovu njegovih ekoloških atributa. Stvorena vrednost zelenog brenda smanjuje osetljivost potrošača na cenu brendiranih proizvoda, jer oni smatraju da je viša cena opravdana zbog specifične vrednosti brenda, a takođe povećava i njihovu lojalnost, zbog svesti o značaju dugoročne orijentacije na zaštitu životne sredine. Neke kompanije (kao Body Shop), imaju agresivniji pristup u zelenom brendiranju, ističući u prvi plan to što su njihovi proizvodi napravljeni na potpuno održiv način od prirodnih sastojaka i dizajnirani da neguju prirodnu lepotu. U marketinškim kampanjama drugih kompanija (na primer, Nike), zeleni imidž brenda nema centralno mesto, iako predstavlja važan deo identiteta brenda.⁸⁹

Početni korak u zelenom brendiranju je podizanje ekološke svesti potrošača da bi oni izgradili preferencije ka zelenim proizvodima i bili spremniji da obrate pažnju na promociju zelenog brenda i prepoznaju njegovu vrednost. Zatim je važno stvaranje pozitivnih asocijacija na brend u vezi sa zaštitom životne sredine. Opipljive

⁸⁸ Manjunath, G. (2014), Green Branding: An Analysis. *Asia Pacific Journal of Marketing & Management Review* 3(1), pp. 67-70

⁸⁹ Ibid pp. 68

komponente proizvoda, kao su stil, eko-dizajn, zeleni logo i druge karakteristike pružaju mogućnost za uspostavljanje ekoloških asocijacija sa brendom na očigledan način. Takođe je bitno korišćenje zelenih slogana i drugih simbola u promociji zelenih brendova. Posle izgradnje svesti o zelenom brendu sledi dublje povezivanje potrošača sa brendom, kroz izgradnju pozitivnih stavova i uverenja o ekološkoj vrednosti brenda, što dovodi i do emocionalne povezanosti i dugoročne privrženosti, kao i spremnosti da se plati više za određeni brend sa zelenim imidžom.⁹⁰ Danas se zeleno brendiranje može smatrati jednim od najsigurnijih načina sticanja konkurentske prednosti, s obzirom na opšte podizanje ekološke svesti u okruženju i značaj koji se pridaje održivom razvoju.

Uporedo sa ovim procesom, organizacije sprovode temeljitu promenu organizacione kulture, kao najvažniju promenu koja omogućava dugoročne rezultate u zelenom brendiranju. Zelenu organizacionu kulturu možemo definisati kao „skup kolektivno deljenih uverenja, vrednosti, perspektiva, normi, ali i praksi, koji vodi članove organizacije da se pravilno ponašaju prema spoljašnjem okruženju tokom ekonomskih poslovnih procesa“⁹¹. Organizacije koje izgrađuju zelenu kulturu nastoje da zaštite dobrobit potrošača i životne sredine tokom čitavog ciklusa, od proizvodnje preko potrošnje do odlaganja iskorišćenog proizvoda na ekološki prihvatljiv način.

⁹⁰ Ibid, pp. 69

⁹¹ Liu, X., Lin, K-L. (2020). Green Organizational Culture, Corporate Social Responsibility Implementation, and Food Safety. *Frontiers in Psychology* Vol.11, pp. 2.

3.2. Uticaj organizacionih promena prouzrokovanih zaštitom životne sredine na zelene inovacije i zeleni imidž brenda

Za uspešno razvijanje zelene ekonomije i investiranje u stvaranje ekološki prihvatljivog okruženja neophodan je strateški pristup i sistemske mere kojima bi trebalo da rukovodi država. To se odnosi na modernizaciju tzv. sive infrastrukture i njenu transformaciju u multifunkcionalnu zelenu infrastrukturu, posebno u gradovima, stalno unapređivanje ekoloških politika i uvođenje novih, široko uključivanje zajednice u razne akcije usmerene na podizanje ekološke svesti, podržavanje inicijativa tipa *Repair and Reuse* za smanjenje otpada, a jedan od glavnih pravaca delovanja odnosi se na podsticanje kompanija, posebno onih velikih koje su tržišni lideri, da implementiraju principe zelene organizacije u svojim proizvodnim aktivnostima, da obezbede transparentnost i kontrolu u lancu nabavke, da se preorijentišu na eko-dizajn, kao i da usmere svoje promotivne aktivnosti na podizanje ekološke svesti i razvijanje zelenih navika kod svojih potrošača.⁹²

Zelene inovacije su neraskidivo povezane sa organizacionim promenama, bilo da su kompanije prinuđene da se prilagode strožijim ekološkim propisima i drugim pritiscima iz okruženja ili su podstaknute unutrašnjim faktorima, odnosno sticanjem i razvijanjem internih sposobnosti i kapaciteta za održivi razvoj. U posebno dinamičnom okruženju kakvo je danas, kompanije moraju biti spremne na neprestane promene strukture, procesa i kulture organizacije kako bi kroz zelene inovacije izgradile zeleni identitet brenda i na taj način održale ili još više ojačale kompetitivne prednosti na tržištu. Na osnovu razmatranja organizacionih promena u skladu sa zaštitom životne sredine u okviru drugog poglavlja došli smo do uvida da su te promene raznovrsne i kompleksne, ali da promene organizacione kulture imaju poseban značaj, jer se dugoročni rezultati mogu ostvariti samo uz promenu kulture cele organizacije.

Prema Šejnovom trostepenom modelu organizacione kulture (Schein, 2010), koji je široko prihvaćen u literaturi, razlikuju se tri nivoa: 1) površinski nivo koji predstavlja vidljive artefakte, uključujući objavljene izveštaje i komunikacije, 2) nivo vrednosti koji čine vrednosni stavovi, norme i ideologije članova organizacije i 3)

⁹² Vuković, S., Ćorić, D., Lisjak, D. (2019), *Primeri dobre prakse u zelenoj ekonomiji i zelenom preduzetništvu*, Smart kolektiv, Beograd, str.7-8

osnovni nivo koji sadrži osnovne pretpostavke organizacije i određuje procese razmišljanja i ponašanja.⁹³ Smatra se da osnovni nivo zapravo obuhvata suštinu organizacione kulture i da je on najvažniji, tako da organizacija koja želi da postane održiva mora izgraditi zajedničke vrednosti i pretpostavke koji su u skladu sa pitanjima održivosti. U pogledu odnosa prema pitanjima održivosti organizacije se mogu klasifikovati u pet kategorija. Na jednom kraju spektra se nalaze „reaktivne“ organizacije, koje se fokusiraju isključivo na ekonomske prioritete i maksimalno se trude da ignorišu zahteve za održivim poslovanjem, zatim „odbrambene“ organizacije koje prihvataju samo ono što je neophodno da bi ispunile zakonske obaveze i „akomodativne“ organizacije u kojima postoji svest o njihovim ekološkim i društvenim odgovornostima i koje počinju da integrišu pitanja održivosti u korporativne strategije, iako spoljni pritisci najčešće ostaju glavni pokretač ovih promena. Na drugom kraju spektra su „proaktivne“ i „održive“ organizacije. Za proaktivne organizacije se smatra da, iako se intenzivno bave održivim upravljanjem, one zapravo nisu duboko posvećene ciljevima održivosti, već samo žele da budu lideri u svojim sektorima. Jedino održive organizacije imaju pravu posvećenost i dugoročnu perspektivu i u potpunosti ugrađuju principe održivosti u svoje osnovne vrednosti.⁹⁴

Kultura održivih zelenih organizacija odlikuje se određenim zajedničkim vrednostima, od kojih se među najvažnijim nalaze održivi razvoj i očuvanje životne sredine, otvorenost i spremnost za promene, fleksibilnost i slično. Društveno odgovorne kompanije sa zelenom kulturom usvajaju etičke radne prakse i ekološki konzervativizam, ostvaruju visoke ekološke performanse, pored ekonomskih, i pokazuju stvarnu brigu za dobrobit zajednice, ne samo kroz donacije za one kojima je to potrebno, već i kroz uključivanje u rešavanje društvenih problema, volontiranje i slično, podržavajući kvalitativni razvoj zajednice. Zahvaljujući implementaciji zelene organizacione kulture, preduzeća ne samo da stvaraju ekonomsku vrednost za sebe i

⁹³ Davis, M. C., Coan, P. (2015), Organizational Change. In: J. Barling & J. Robertson (Eds.), *The Psychology of Green Organizations* (pp. 244-274). New York, NY: Oxford University Press, pp. 248

⁹⁴ Davis, M. C., Coan, P. (2015), Organizational Change. In: J. Barling & J. Robertson (Eds.), *The Psychology of Green Organizations* (pp. 244-274). New York, NY: Oxford University Press, pp. 249

izgrađuju kvalitetne odnose sa stejkholderima, već i jačaju zajednice i stvaraju zdrave ekosisteme.⁹⁵

Kontinuirano promovisanje zelenog ponašanja ima veliki značaj da bi se ovaj tip organizacione kulture učvrstio. Neophodno je pružiti dovoljno mogućnosti zaposlenima da doprinesu ekološkim inicijativama menadžmenta, pa i da ih sami pokrenu. Glavnu ulogu u operacionalizaciji zelene kulture u organizaciji imaju specifične prakse zelenih ljudskih resursa.⁹⁶ O tome će biti više reči u sledećoj tački ovog poglavlja.

U ovom kontekstu promena takođe veoma važnu ulogu ima liderstvo koje je sposobno da pokrene i motiviše uključivanje zaposlenih. U novije vreme razvija se transformaciono liderstvo sa fokusom na promene u skladu sa zaštitom životne sredine. Ovi lideri doprinose širenju ekoloških vrednosti među svim zaposlenim, uveravaju sledbenike da i oni sami mogu doprineti stvaranju zelene kulture, pomažu im da sagledaju pitanja životne sredine na nove i inovativne načine i uspostavljaju takve odnose sa zaposlenima koji ih ohrabruju da pruže svoj individualni doprinos.⁹⁷ Uspešno uključivanje zaposlenih u proces promena je ključni element uspeha.

Organizacija sa jakom zelenom kulturom po pravilu ima široku podršku zaposlenih u svim aktivnostima koje su obuhvaćene društveno odgovornim poslovanjem. Istovremeno, regrutovanje, prepoznavanje i selekcija najtalentovanijih zaposlenih u tom procesu ima poseban značaj. Stvaranje jezgra zaposlenih koji odlično razumeju kurs organizacije u zaštiti životne sredine i sami imaju talenat, kapacitet i sposobnost da tome doprinesu je veoma važno. Organizacija sa jakom zelenom kulturom će biti prepoznata na tržištu radne snage od strane upravo takvih kandidata

⁹⁵ Chen, Y. S. (2011), Green organizational identity: sources and consequence, *Management Decision*, 49(3), pp. 384-404.

⁹⁶ Aggarwal, P., Agarwala, T. (2022), Relationship of green human resource management with environmental performance: mediating effect of green organizational culture, *Benchmarking An International Journal* Vol. 30, pp. 6.

⁹⁷ Davis, M. C., Coan, P. (2015), Organizational Change. In: J. Barling & J. Robertson (Eds.), *The Psychology of Green Organizations* (pp. 244-274). New York, NY: Oxford University Press, pp. 254

koje ona želi da zaposli. Zbog toga se smatra da organizacija koja praktikuje zelenu kulturu ne privlači samo poslovne prilike, već i talente.⁹⁸

Temeljita promena organizacione kulture stvara plodno tlo za stalni rast zelenih inovacija. Zelena inovacija se odnosi na usvajanje organizacionih praksi sa ciljem razvoja ekološki prihvatljivih proizvoda i procesa, povećanja efikasnosti korišćenja resursa, motivacije i obuke zaposlenih u svrhu brendiranja kompanije. Zelena inovacija može uključivati tehničke, organizacione i marketinške promene, koje zahtevaju uvođenje internih zelenih praksi među zaposlenima, kao što su ekološke politike i novi pristupi koji smanjuju troškove proizvodnje, poboljšavaju operativnu i administrativnu efikasnost i povećavaju motivaciju zaposlenih. Zelena inovacija se može klasifikovati kao inovacija zelenih proizvoda, inovacija zelenih procesa ili zelena organizaciona inovacija. Prva, zelena inovacija proizvoda, uključuje poboljšanja životne sredine, kao što je reciklaža. Druga, zelena procesna inovacija, nastoji da minimizira potrošnju energije i maksimizira efikasnost u korišćenju resursa. Konačno, zelena organizaciona inovacija odražava razvoj novih ideja među zaposlenima, ponašanja, procesa i inovativnih sistema upravljanja zaposlenima, koji doprinose smanjenju štete po životnu sredinu, a istovremeno poboljšavaju brending kompanije kao poslodavca.⁹⁹

Zelene inovacije podstiču i zelenu kreativnost unutar kompanije, gradeći njen imidž kao poslodavca. Zelena kreativnost se odnosi na razvoj originalnih i korisnih zelenih ideja o zelenim proizvodima, praksama ili uslugama, i zavisi od različitih organizacionih i individualnih stavova unutar kompanije. Na primer, zeleno kreativno razmišljanje zaposlenih zavisi od liderstva i organizacionog stava prema ekološkim pitanjima, a zeleno transformaciono liderstvo promoviše zeleno kreativno ponašanje zaposlenih. Zelena unutrašnja motivacija zaposlenih je operativna kada zaposleni vide da je njihov lokus uzročnosti interni.¹⁰⁰ Na primer, ekološka svest i oznaka kompanije kao zelenog brenda ima tendenciju da podstakne zaposlene da kreiraju proizvode i usluge koji čuvaju životnu sredinu od štete koju izazivaju njihovi postupci, politike ili

⁹⁸ Chen, Y. S. (2011), Green organizational identity: sources and consequence, *Management Decision*, 49(3), pp. 384-404.

⁹⁹ Song, W., Yu, H. (2018), Green innovation strategy and green innovation: The roles of green creativity and green organizational identity, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 25, No. 2, pp. 145-146

¹⁰⁰ Melewar, T. C., Wooldridge, A. R. (2001), The dynamics of corporate identity: a review of a process model, *Journal of Communication Management*, Vol. 5, No. 4, pp. 327

organizacije. Na primer, zaposleni u IT kompaniji koja nosi oznaku zelenog brenda, čuvaju životnu sredinu od opasnosti izazvanih IT proizvodnjom, prekomernom upotrebom proizvoda na bazi ugljenika, upotrebom energije i drugog otpada. Dakle, ova motivacija uključuje ekološku svest i branding kompanije kao poslodavca. Na primer, kada inženjeri rade na inovacijama recikliranja otpadnih baterija koje bi mogle da dovedu do minimiziranja ispuštenog otpada i problema kontaminacije, oni imaju potrebu za ekološki prihvatljivim i održivim inovacijama. Dakle, ekološka svest je prirodni fenomen i suštinski sastojak zelene unutrašnje motivacije, a zaposleni mogu imati više zelenih kreativnih ideja kada imaju veću zelenu unutrašnju motivaciju, kao zaposleni u zelenoj kompaniji, da inoviraju zelene i čiste proizvode. Zeleno kreativno ponašanje zaposlenih može se ekstrinzično regulisati zelenom ekstrinzičnom motivacijom.¹⁰¹ Zelena ekstrinzična motivacija se odnosi na činjenje pro-ekološkog čina u cilju smanjenja otpada, povećanja efikasnosti i očuvanja životne sredine, jer ovo ponašanje može dovesti do nekih odvojenih ishoda kao što su nagrada, odobrenje od drugih ili izbegavanje kazne. Zelena ekstrinzična motivacija može biti operativna kada zaposleni obavljaju aktivnosti zaštite životne sredine za eksterne koristi, kao na primer, u cilju stvaranja održivog dizajna, proizvodnje i odlaganja IT uređaja sa minimalnim uticajem na ekologiju.

Zelene inovacije su od suštinskog značaja za rešavanje ekoloških problema i pružanje ekonomskih mogućnosti, što na kraju podiže životni standard zaposlenih, poboljšava njihovo zdravstveno stanje i utiče na branding kompanije kao poslodavca. Zelene inovacije i kompanija koja promovise zeleni brend direktno poboljšava zelenu kreativnost i motivisanost kod zaposlenih. Ishod je da usvajanje integrisanih strategija organizacione inovacije u velikoj meri nosi sa sobom uspešne zelene strategije koje na najbolji način koriste resurse organizacije i zaposlenih u izvršavanju koordiniranih zadataka u cilju povećanja održivog poslovanja. Navedeno se ogleda u boljoj slici životne sredine, zajedno sa pristupom novim tržištima i povećanjem profita. Štaviše, povećanje njihovog tržišnog udela može u velikoj meri motivisati zaposlene i privući nove talente u kompaniju koja ima branding zelenog imidža.

Zelene inovacije imaju ključnu ulogu u ublažavanju negativnih uticaja na životnu sredinu povezanih sa poslovanjem. Ovi ekološki problemi se protežu od emisija ugljendioksida do potrošnje resursa, podstičući kompanije širom sveta da se fokusiraju

¹⁰¹ Ibid, pp. 334-335

na inovacije kao ključ za poboljšanje njihovih ekoloških performansi, smanjenje karbonskog otiska i jačanje konkurentnosti na tržištima koja se brzo menjaju. Zelene inovacije podrazumevaju razvoj i društvenu primenu novih net nul tehnologija, proizvodnih procesa i održivih poslovnih modela, motivaciju zaposlenih, što na kraju omogućava preduzećima da smanje ukupne emisije gasova staklene bašte, kontrolišu zagađenje životne sredine i zacrtaju put ka održivom rastu.¹⁰² Zelene inovacije se posmatraju kao pokretač ekonomskog napretka poslednjih godina, tokom kojih je, zahvaljujući rastućim ekološkim izazovima, došlo do porasta interesovanja i brzog razvoja za pitanja životne sredine. Različiti forumi za podizanje svesti o životnoj sredini, kao što je Pariski sporazum, takođe su naglasili potrebu da preduzeća i zaposleni smanje svoj uticaj na životnu sredinu. Zelene inovacije su ključni strateški akcelerator za postizanje održivog razvoja, uključujući, tehnološke inovacije u očuvanju energije, izbegavanju zagađenja i reciklaži otpada. Na ovaj način poboljšava efikasnost korišćenja resursa, smanjuje troškove i štiti životnu sredinu.

Zelene inovacije postaju privlačne u nekoliko industrija, kao što su energija, građevinarstvo, transport, poljoprivreda i slično. Izvori energije sunca i vetra su trenutno popularni širom sveta, što doprinosi smanjenju emisije gasova staklene bašte i oslanjaju na fosilna goriva. Električni automobili i javni prevoz su takođe primeri ekoloških rešenja. Potrošnja energije može se značajno smanjiti primenom tehnika zelene gradnje, kao što je korišćenje održivih materijala i opreme za uštedu energije. Emisije ugljenika, takođe. Organska i precizna poljoprivreda su primeri održivih poljoprivrednih metoda koje podržavaju zdravije ekosisteme i čuvaju zalihe vode. Inovacije u upravljanju otpadom, kao što su recikliranje i tehnologije pretvaranja otpada u energiju, čuvaju resurse i minimiziraju zagađenje životne sredine. Zelene inovacije su od suštinskog značaja za rešavanje ekoloških problema i pružanje ekonomskih mogućnosti, što na kraju podiže životni standard zaposlenih, poboljšava njihovo zdravstveno stanje i utiče na branding kompanije kao poslodavca.

Zelene inovacije poseduju nekoliko ključnih karakteristika koje ih izdvajaju od konvencionalnih inovacija:¹⁰³

¹⁰² Song, W., Yu, H. (2018), Green innovation strategy and green innovation: The roles of green creativity and green organizational identity, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 25, No. 2, pp. 143

¹⁰³ Tang, M., Walsh, G., Lerner, D., Fitz, Q. Li. (2018), Green innovation, managerial concern and firm performance: *An empirical study, Business Strategy and the Environment*, Vol. 27, No. 1, pp. 39

- Održivost - posvećenost održivosti jedna je od glavnih karakteristika zelenih pronalazaka. Ove tehnologije su stvorene da minimiziraju njihove negativne efekte kako na životnu sredinu tako i na zdravlje zaposlenih i podsticanje dugoročne ekološke ravnoteže.

- Efikasnost resursa - zelene inovacije daju prioritet efikasnosti resursa tako što optimizuju upotrebu materijala, energije i vode. Oni nastoje da postignu više sa manje resursa, minimizirajući otpad i maksimizirajući učinak. Poboljšanjem efikasnosti resursa, zelene inovacije pomažu u očuvanju prirodnih resursa, minimiziraju degradaciju životne sredine i čuvaju zdravlje zaposlenih koji obavljaju svakodnevne zadatke. Značajan primer efikasnosti resursa u zelenim inovacijama je koncept upcyclinga. Ovaj pristup podrazumeva transformaciju otpadnih materijala ili proizvoda u nove predmete veće vrednosti ili kvaliteta. Recikliranjem materijala koji bi inače bili odbačeni, zelene inovacije doprinose smanjenju otpada, očuvanju resursa i sprečavaju oboljenja kod zaposlenih koji rade sa otpadom.

- Tehnološki napredak - zelene inovacije često uključuju napredak u tehnologiji koji omogućava održivije prakse. Ove inovacije koriste najsavremenije tehnologije za razvoj čistijih i ekološki prihvatljivijih rešenja. Da bi dobili veće ekološke prednosti, oni nastoje da zamene ili unaprede postojeću tehnologiju. Stvaranje električnih vozila (EV) je izuzetan primer napretka u zelenim inovacijama, pošto električna vozila koriste struju, a ne fosilna goriva za napajanje. Oni pružaju čistiju, ekološki prihvatljiviju opciju za tradicionalne benzinske ili dizel automobile. Ova inovacija takođe promovise pomak u sektoru transporta ka onom koji je ekološki prihvatljiviji, a samim tim i motivaciju zaposlenih u razvoju kreativnih rešenja, što nadalje utiče na branding kompanije kao poslodavca.

- Saradnja i integracija - zelene inovacije naglašavaju saradnju i integraciju između različitih zainteresovanih strana. Oni promovisu saradnju između organizacija, institucija visokog obrazovanja i lokalnih zajednica u cilju izgradnje sveobuhvatnog i interdisciplinarnog pristupa održivosti. Navedeno partnerstvo olakšava deljenje informacija, veština i resursa, što rezultira značajnijim i korisnijim zelenim izumima. Zelene inovacije, na primer, često podrazumevaju saradnju između zaposlenih, naučnika i političara u oblasti održive poljoprivrede. Integracijom tradicionalnih poljoprivrednih praksi sa naučnim dostignućima i održivim tehnikama, ova saradnja

promoviše ekološki prihvatljivije i ekonomski održivije poljoprivredne sisteme, što nadalje utiče na motivaciju zaposlenih i branding kompanije kao poslodavca.

- Pozitivan društveni uticaj - još jedna karakteristika zelenih inovacija je njihov fokus na stvaranju pozitivnog društvenog uticaja pored koristi za životnu sredinu. Ovi razvoji rešavaju društvena pitanja, poboljšavaju kvalitet života i promovišu socijalnu pravdu. Takođe daju prioritet dobrobiti zajednice, zalažu se za različitost i rade na inkluzivnom, održivom razvoju. Navedeno posebno promoviše kompaniju kao poslodavca, privlačeći nove talente u kompaniju, ali i zaposlene unutar kompanije da rade na povećanju odgovornosti, veština i kreativnih ideja. Pojava osvetljenja na solarni pogon na udaljenim lokacijama bez pristupa električnoj energiji, na primer, pokazuje kako zelena inovacija koristi društvu. Ove lampe obezbeđuju čisto i pristupačno osvetljenje, omogućavajući deci da uče noću i poboljšavajući opšte blagostanje zajednice, što svakako utiče na branding kompanije kao poslodavca kroz dobru reputaciju u javnosti.

Zelena organizaciona inovacija obuhvata stvaranje novih i vrednih ideja unutar kompanije za zelene proizvode, procese, usluge i ponašanja zaposlenih, koje mogu ojačati poslovne modele i promeniti stavove menadžmenta ka uspostavljanju zelenog organizacionog identiteta. Prema nekim studijama, zelena organizaciona inovacija odražava poštovanje upravljačkih normi i ekoloških propisa, tako da ulaganje u zelene inovacije može da podstakne ekološki organizacioni identitet, ekološke obaveze i legitimitet. U isto vreme, eko-inovativne akcije unapređuju i podržavaju ekološke akcije uključivanjem novih talenata i zaposlenih unutar kompanije u cilju postizanja održivog poslovanja.

Ishod je da usvajanje integrisanih strategija organizacione inovacije u velikoj meri nosi sa sobom uspešne zelene strategije koje na najbolji način koriste resurse organizacije i zaposlenih u izvršavanju koordiniranih zadataka u cilju povećanja održivog poslovanja. Štaviše, organizacione inovacije povećavaju kapacitete preduzeća da uvedu ekološke prakse među zaposlenima koje poboljšavaju njihovu produktivnost i fleksibilnost. Navedeno se ogleda u boljoj slici životne sredine, zajedno sa pristupom novim tržištima i povećanjem profita. Štaviše, povećanje njihovog tržišnog udela može u velikoj meri motivisati zaposlene i privući nove talente u kompaniju koja ima branding zelenog imidža.

Sveobuhvatni cilj korporativnog održivog razvoja je postizanje ekonomske, socijalne i ekološke održivosti uključivanjem ovih pristupa u svakodnevno poslovanje. Ovo je povezano sa zelenom teorijom koja tvrdi da bi kompanije trebalo da se fokusiraju na metode ekološkog upravljanja da bi izgradila brending kompanije. Kako bi došle do te tačke, kompanije ulažu napore i organizacione resurse u eksploataciju novih zelenih proizvoda, što zauzvrat poboljšava njihove inovativne ekološke performanse, očuvajući zdravlje svojih zaposlenih, održavajući ih motivisanim i privlačeći nove talente. Sama činjenica posedovanja dinamičkih sposobnosti i upotrebe organizacionih i strateških rutina za rekonfiguraciju procesa poslovanja u cilju da budu održivi, daje preduzećima konkurentsku prednost i gradi brending kompanije. Kompanije koje sprovode značajne nove organizacione aranžmane imaju veće šanse da uvedu geografske oznake i time povećaju produktivnost, motivisanost zaposlenih i privlače nove talente u kompaniju.¹⁰⁴ Organizaciona inovacija kao interni podsticaj zaposlenima pomaže usvajanju novih ekoloških pristupa povećanjem efikasnosti administrativnih i operativnih procedura, smanjenjem potrošnje energije i materijala i eliminisanjem zagađenja životne sredine. Zauzvrat, geografske oznake mogu doprineti jačanju ekološke slike kompanije kako među potrošačima tako i kao poslodavca, odražavajući njenu organizacionu reputaciju, i na taj način nudeći pristup novim tržištima i povećanje prinosa.

Dakle, kroz zelene inovacije i kompanija koja promovise zeleni brend direktno poboljšava zelenu kreativnost i motivisanost kod zaposlenih. Takođe, pritisci konkurencije stimulišu preduzeća da povećaju svoj tržišni udeo i konkurentске prednosti, kao i da održe imidž životne sredine, ne samo kroz efikasne proizvodne procese, štedljivo korišćenje materijala i energije, već i motivaciju i kreativnost zaposlenih kao ključni faktor brendinga kompanije kao poslodavca.

Pored organizacija koje modifikuju svoju organizacionu kulturu i sprovode druge promene da bi se transformisale u zelenu organizaciju, treba pomenuti i inovativne poslovne modele gde su principi održivog razvoja upravo ključni pokretač nastanka takvih organizacija. Na primer, start-up kompanija *Scooty*, osnovana 2016.godine u Briselu, nudi korisnicima električne skutere koje mogu da iznajme ili

¹⁰⁴Tang, M., Walsh, G., Lerner, D., Fitza, Q. Li. (2018), Green innovation, managerial concern and firm performance: An empirical study, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 27, No. 1, pp. 45

kupe na otplatu, samo uz pomoć mobilnog telefona, aplikacije i platne kartice. Slična kompanija osnovana je u Barseloni, od strane grupe mladih preduzetnika iz Francuske, koji nude mogućnost iznajmljivanja električnih skutera retro izgleda, nazvanih YUGO, koji predstavljaju svojevrsnu atrakciju na ulicama Barselone.¹⁰⁵

Primer dobre i inovativne prakse je takođe *BlueCity* u Roterdamu, koji je zamišljen kao *hub* (mesto okupljanja većeg broja preduzetnika radi zajedničkog obavljanja sopstvenih delatnosti, ali uz udruživanje kapaciteta i drugih resursa, čime se smanjuju troškovi zakupa poslovnog prostora i povećava efikasnost i timski rad). Hub funkcioniše tako što okupljeni preduzetnici dele posvećenost održivom razvoju, infrastrukturu, informatičku i drugu opremu, razmenjuju iskustva i znanje i zajednički promovišu ovaj projekat i privlače investitore. Osim toga, njihova povezanost se ogleda i u deljenju sirovina. Na primer, ono što je za restoran otpad koji ostaje prilikom konzumiranja kafe, to je za preduzetnika koji gaji pečurke podloga za uzgoj. CO2 koji se oslobađa prilikom uzgoja koristi se od strane druge firme za proizvodnju algi, dok se od micelija proizvodi ambalaža za pakovanje pečuraka. Na kraju se proizvedene pečurke isporučuju pomenutom restoranu u okviru *BlueCity*-ja.¹⁰⁶

Iako je objavljivanje informacija o zaštiti životne sredine sastavni deo finansijskih izveštaja društveno odgovornih kompanija, potrošačima nije dovoljna deklarativna izjava kompanije da se pridržava standarda u zaštiti životne sredine i obećanje da je proizvod koji im nudi bezbedan za njihovu upotrebu. Da bi izgradila zeleni brend kompanija je često prinuđena da o tome pruži određene dokaze potrošačima i celoj javnosti i da bude transparentna u pogledu izvora sirovina i komponenti za proizvodnju, izvora energije, tehnologije i primenjenih standarda u proizvodnom procesu, proizvodnji ambalaže i distribuciji, kao i da bude spremna da sprovede potrebne organizacione promene. To znači da je ceo lanac nabavke i proizvodni proces u organizacijama koje izgrađuju zeleni brend podložan promeni. Isto se odnosi na marketing, distribuciju i post-prodajne aktivnosti. U svim navedenim oblastima dolazi do organizacionih promena u cilju ispunjenja zahteva za zaštitom životne sredine i plasiranja ekološki bezbednog proizvoda na tržište. Na primer, neke od vodećih kompanija u proizvodnji hrane bile su prinuđene da izvrše veoma strogu selekciju dobavljača ili čak da otkupe plantaže i druge poljoprivredne resurse, kako bi bile

¹⁰⁵ Vuković, S., Ćorić, D., Lisjak, D. (2019), *Primeri dobre prakse u zelenoj ekonomiji i zelenom preduzetništvu*, Smart kolektiv, Beograd, str. 13.

¹⁰⁶ Ibid, str. 16.

u mogućnosti da maksimalno iskontrolišu procese i obezbede odgovarajući proizvod za tržišni segment organske hrane.¹⁰⁷

Postoje empirijski dokazi o pozitivnim efektima ekološki orijentisane organizacione kulture i ekološkog liderstva na zelenu konkurentsku prednost organizacije, gde je zeleni organizacioni identitet posmatran kao delimična medijatorska varijabla. Relevantna studija se odnosi na organizacije iz proizvodnog sektora na Tajvanu, a glavni nalazi su sledeći:¹⁰⁸

- Zelena organizaciona kultura i zeleno liderstvo pozitivno su povezani sa zelenim organizacionim identitetom i zelenom konkurentskom prednošću;
- Zeleni organizacioni identitet imao je delimičan posrednički efekat na pozitivne odnose između dve prethodne varijable - zelenu organizacionu kulturu i zeleno liderstvo, a zatim i na zelenu konkurentsku prednost;
- Zelena konkurentska prednost je u daleko većoj meri prisutna u velikim kompanijama nego u malim i srednjim.

S obzirom na navedeno, za mala i srednja preduzeća postavlja se imperativ da unaprede svoju ekološku organizacionu kulturu i ekološko liderstvo, kako bi ojačala zeleni imidž brenda i uspela da izgrade zelenu konkurentsku prednost.

Sa usvajanjem zelene kulture u organizacijama i drugim pomenutim organizacionim promenama stvara se podsticajni ambijent za inovativne zelene ideje i prakse i ostvarenje vrhunskih ekoloških performansi. Sve ove promene su od suštinske važnosti za uspešno kreiranje zelenog brenda.

Među najvažnijim koristima koje kompanija može ostvariti kroz sve relevantne organizacione promene koje sprovodi u cilju zelenog brendiranja nalaze se:¹⁰⁹

1. Jačanje reputacije i lojalnosti brendu

Prema rezultatima istraživačkih studija potrošači sve više vrednuju istinsku posvećenost kompanija održivosti. U jednoj od studija iz 2018.godine koju je sproveo Nielsen, čak 73% globalnih potrošača izjavilo je da bi promenilo svoje potrošačke navike kako bi doprineli smanjenju uticaja na životnu sredinu, s tim da je rezultat za pripadnike mlađih generacija, prvenstveno milenijalaca, dosta iznad ovog proseka.

¹⁰⁷ Liu, X., Lin, K-L. (2020). Green Organizational Culture, Corporate Social Responsibility Implementation, and Food Safety. *Frontiers in Psychology* Vol.11, pp. 2.

¹⁰⁸ Chen, Y. S. (2011), Green organizational identity: sources and consequence, *Management Decision*, 49(3), pp. 384-404.

¹⁰⁹ Talent Team (2024), Sustainable Hiring Practices: Attracting Eco-Conscious Talent, <https://talenteam.com/blog/sustainable-hiring-practices-attracting-eco-conscious-talent/>

Ukoliko je posvećenost kompanije održivom razvoju uverljiva za potrošače, oni će biti lojalniji, dok će u suprotnom potražiti drugi brend kome će pokazati naklonost. Pored privlačenja ekološki svesnih kupaca, zeleni brend privlači i posvećene zaposlene koji dele te vrednosti.

2. Povećana operativna efikasnost

Održiva organizacija uspešno pronalazi načine da smanji otpad i potrošnju energije, što dovodi do značajnih ušteda troškova. Walmart je, na primer, smanjio troškove energije za 30% nakon što je implementirao energetske efikasan dizajn prodavnice na nekoliko svojih lokacija. Zahvaljujući povećanju operativne efikasnosti, kompanije mogu priuštiti da više ulažu u svoju radnu snagu, od ponude konkurentnih plata do stvaranja boljeg radnog okruženja. Tako se poboljšava finansijsko stanje kompanije i indirektno stimuliše privlačenje vrhunskih talenata koji traže sigurne, stabilne i napredne poslodavce.

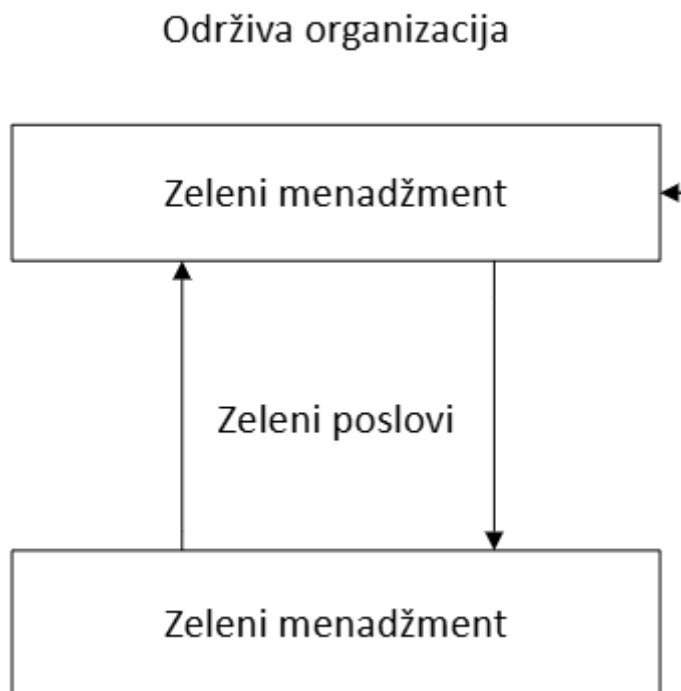
3. Bolje privlačenje i zadržavanje talenata i zadovoljstvo zaposlenih

Danas kandidati za posao, posebno milenijalci i generacija Z, sve više traže poslodavce koji daju prioritet održivoj kulturi radne snage. Prema studiji kompanije Cone Communications iz 2016. godine, 64% milenijalaca uzima u obzir društvene i ekološke obaveze kompanije kada odlučuju gde će raditi, a 83% njih tvrdi da su lojalniji kompanijama koje doprinose ekološkim i društvenim pitanjima. Stvaranjem održivog radnog mesta, kompanije mogu da smanje stope fluktuacije i povećaju zadovoljstvo zaposlenih, što dovodi do motivisanije i produktivnije radne snage.

3.3 Efekat imidža zelenog brenda na kompaniju kao poslodavca

Kako klimatske promene i održivost životne sredine postaju sve prisutniji, kompanije moraju da ispituju svoj imidž zelenog brenda i kapital zelenog brenda. Zeleni imidž kompanije je sve veći faktor u breniranju kompanije kao poslodavca, odnosno u privlačenju novih talenata i motivaciji postojećih. U osnovi, naglašavajući ekološke komponente, kompanije dodaju zelene inovacije kao faktor koji pokreće motivaciju zaposlenih u njihovom kreativnom doprinosu i privlači nove talente.

Održive kompanije koje primenjuju zeleni menadžment stavljaju na posebno visoko mesto stvaranje ekološki prihvatljivog zelenog radnog mesta, što im dalje otvara mogućnost postizanja visoke efikasnosti u poslovanju. To se dešava zahvaljujući delovanju dva trenda: prvi je rezultat zelenog menadžmenta koji uključuje otvaranje zelenih radnih mesta u održivim organizacijama, dok drugi trend nastaje kao efekat rastuće unutrašnje motivacije i posvećenosti zaposlenih. Sledi grafički prikaz.



Slika 3. Zelena radna mesta kao rezultat dva trenda (izvor: Sulich. A. (2021), *The Green Employer External Branding, Internal Journal of Learning and Change*, Vol. 13, No. 4/5, str 442.

U literaturi nema opšte prihvaćene definicije zelenih radnih mesta, ali se mogu izdvojiti dva glavna faktora koji jedno radno mesto mogu učiniti zelenim, a to su: zaštita životne sredine ili efikasnije korišćenje svih resursa. Zaštićena područja se često stavljaju u prvi plan kao mesta za otvaranje zelenih radnih mesta i razvoj čitavog ekološkog sektora. Međutim, zeleni poslovi mogu biti kreirani ne samo direktno u ekološkim ili zelenim sektorima, već i u drugim sektorima, koji se u tom kontekstu posmatraju kao indirektni (indukovani). S tim u vezi, postoje tri kategorije zelenih poslova: 1) oni koji su direktno vezani za zaštitu životne sredine, 2) oni koji su posredno vezani za zaštitu životne sredine i 3) oni koji su određeni promenama prihoda i rashoda potrošača.¹¹⁰ Ono što je zajedničko za sve zelene poslove ili radna mesta jeste da ona doprinose očuvanju ili obnavljanju životne sredine, bilo da su kreirana u tradicionalnim sektorima, kao što su proizvodnja i građevinarstvo, ili u novim sektorima u nastajanju, kao što su obnovljivi izvori energije i energetska efikasnost.

Zeleni imidž kompanije je sve veći faktor u brendiranju kompanije kao poslodavca, odnosno u privlačenju novih talenata i motivaciji postojećih. Naglašavajući ekološke komponente, kompanije dodaju zelene inovacije kao faktor koji pokreće motivaciju zaposlenih u njihovom kreativnom doprinosu i privlači nove talente.

Imidž zelenog brenda mogao bi se definisati kao skup percepcija brenda u umu ljudi koji je povezan sa ekološkom obavezom i brigom o životnoj sredini.¹¹¹ Za postizanje imidža zelenog brenda potrebno je vreme i različita sredstva jer predstavlja brend u celini. Navedeno vodi ka ekološkom kapitalu brenda - kompanija sa imidžom zelenog brenda će biti posmatrana pozitivno i imaće poverenje od strane zaposlenih koji brinu o životnoj sredini. Dakle, imidž zelenog brenda kompanije kao poslodavca mogao bi se shvatiti kao niz percepcija zaposlenih o brendu kompanije koji je usko povezan sa njegovom posvećenošću životnoj sredini. Takođe, brend koji se u svesti ljudi pozicionira kao ekološki prihvatljiv brend može ih dovesti do toga da imaju svest

¹¹⁰ Sulich. A. (2021), *The Green Employer External Branding, Internal Journal of Learning and Change*, Vol. 13, No. 4/5, pp. 437-457

¹¹¹ Kucukoglu, M. T., Pinar, R. I. (2015), Positive influences of green innovation on company performance, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 195, No. 11, pp. 1232

o važnosti brige o životnoj sredini i naterati ih da traže zaposlenje u kompanijama koji imaju ekološki imidž. Emocije i razmišljanja zaposlenih o važnosti brige o životnoj sredini takođe podstiču zaposlene da se uključe i daju doprinose kao čin brige o životnoj sredini. Navedeno koriste kompanije da se pozicioniranjem razlikuju od konkurenata imidžom brenda kompanije kao poslovca kome je stalo do životne sredine. Pozitivna ocena javnosti kao ekološki prihvatljivog korporativnog brenda će sigurno povećati želju ljudi da traže zaposlenje u takvoj kompaniji. Dakle, postoji pozitivan odnos između imidža zelenog brenda, motivacije zaposlenih i privlačenja novih talenata u eco-friendly kompanijama.

Zeleni korporativni identitet ima značajan uticaj na zelenu ličnu-društvenu identifikaciju i zeleno poslovanje zaposlenih, kao i ekološke performanse organizacije. Zeleni korporativni identitet može povećati performanse zelenog poslovanja kompanije putem ekonomskih, ekoloških i društvenih aspekata kroz zelenu ličnu-društvenu identifikaciju zaposlenih.¹¹² Zelena korporativna komunikacija funkcioniše kroz vizuelni identitet, ponašanje zaposlenih, motivaciju i kulturu kao odgovor na ekološke pokretače kreiranja zelenog korporativnog identiteta. Kako bi se ostvario zeleni korporativni identitet, organizacija motiviše ponašanje zaposlenih u životnoj sredini povezano sa radnim ponašanjem, kao i kreira korporativnu kulturu i politiku na koje se zaposleni oslanjaju. Shodno tome, imidž zelenog brenda može stvoriti zelenu ličnu i društvenu identifikaciju zaposlenih i zelene poslovne performanse, što zauzvrat može dovesti do organizacionog rasta, poboljšanja reputacije i međunarodnog prihvatanja standarda. U vezi sa identifikacijom zaposlenih, zaposleni mogu da percipiraju eksplicitne i implicitne poruke koje daje korporacija i da se identifikuju u smislu ličnosti, vrednosti, stavova, imidža i prakse, kao i da se identifikuju svom društvu u smislu društvenog prihvatanja, društvenog statusa i društvene uloge. Nakon identifikacije zaposlenih na individualnom ili društvenom nivou, zaposleni će tada znati kako da izvrše određeni zadatak kako bi zauzvrat povećali poslovnu konkurentnost i zeleni poslovni učinak koji koristi samoj organizaciji, zajednici i društvu, kao i prirodnom okruženju. Dakle, imidž zelenog brenda ima pozitivan uticaj na zelenu ličnu i socijalnu identifikaciju zaposlenih.

¹¹² Ibid, pp.1238-1240

Koncept zelene identifikacije zaposlenih je korišćen da definiše identifikaciju zaposlenih sa zelenom kompanijom i da li oni sebe doživljavaju kao „zelene“. Zelena identifikacija zaposlenih se odnosi na percepciju pojedinaca da se dobro uklapaju u kompaniju i društvo, što znači da se ličnost, vrednosti, stavovi, imidž i praksa pojedinca poklapaju sa kompanijom u smislu kulture, vrednosti, prakse i podudaranje sa društvom u smislu društvenog prihvatanja, društvenog statusa, društvene uloge.¹¹³ Dve pomenute poddimenzije zelene identifikacije zaposlenih, lična zelena identifikacija i zelena društvena identifikacija, imaju specifična značenja. Zelena lična identifikacija se odnosi na to da li zaposleni osećaju pripadnost kompaniji na način na koji identitet kompanije i upravljanje ekološkom svešću i zaštitom odgovaraju njihovoj ličnosti, stavovima, vrednostima i praksi. Zelena društvena identifikacija se odnosi na izraz zaposlenih koji se identifikuju sa načinom na koji kompanija posmatra ekološku svest, zaštitu i upravljanje i utiče na njih, u smislu statusa, uloge i imidža, da budu usklađeni i prihvaćeni od grupe ljudi ili društva.¹¹⁴ Kroz ličnu i društvenu identifikaciju zaposlenih, oni će osetiti da mogu postati građani kompanije i nakon toga će imati više obaveza i povećati svoj učinak kako bi postigli ciljeve kompanije i konačno se povezali sa poslovnim učinkom sa naglaskom na ekonomske, ekološke i socijalne perspektive. Zelena identifikacija zaposlenih može poboljšati i učinak zaposlenih i, zauzvrat, zelene poslovne performanse i imidž kompanije kao poslodavca.

Kada je stepen zelenog organizacionog identiteta veći, zaposleni su u stanju da bolje razumeju zeleno leadersko ponašanje i da formiraju zelene vrednosti i osećaj odgovornosti, tako da su efikasnije motivisani da preuzmu ličnu inicijativu i da se angažuju u preuzimanju ponašanja i aktivnosti u skladu sa tim. Dakle, što je jači zeleni imidž kompanije to je jači i organizacioni indentitet, motivacija i odgovornost zaposlenih. Imidž zelenog brenda utiče i na kreativnost zaposlenih. Zeleni kreativni zaposleni razvijaju inovativna rešenja za probleme životne sredine, pomažu u širenju tih rešenja na druge i osmišljavaju strategije za njihovo sprovođenje. Kao rezultat imidža zelenog brenda, zaposleni su ponosni što rade za kompaniju posvećenu ekološkoj odgovornosti. Upravljanje zelenim korporativnim identitetom i unapređenje

¹¹³ Ngriatedema, T., Li, S. (2014), Green operations and organizational performance, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 5, No. 3, pp. 50-51

¹¹⁴ Ibid, pp. 53-55

zelene identifikacije zaposlenih, njihove motivacije i kreativnosti, ojačava branding kompanije kao poslodavca.

U praksi zelenih organizacionih promena, lideri igraju ključnu i centralnu ulogu. Postojalo je nekoliko tipova koncepata liderstva za proučavanje zelenog menadžmenta, uključujući održivo liderstvo i zeleno transformaciono liderstvo. Održivo liderstvo je stil rukovođenja koji uzima u obzir sveobuhvatan obim složenih međusobnih veza između korporativnog profita, rasta poslovanja, očuvanja životne sredine i društvenih vrednosti, koji naglašava postizanje uspeha na duži rok na osnovu vrednosti strateškog odlučivanja. U poređenju sa održivim liderstvom koje ima širu konotaciju, zeleno transformaciono liderstvo, koje odražava zelene vrednosti lidera i objašnjava mehanizme pomoću kojih lideri utiču na zelenu organizacionu promenu, stavlja veći naglasak na ekološke koristi organizacije. Zeleno transformaciono liderstvo, koje se još naziva i ekološko transformaciono liderstvo, je stil liderstva koji ima za cilj da motiviše zaposlene da ostvare zelene ciljeve, oblikuje zelenu viziju zaposlenih i promoviše zelene promene u organizaciji.¹¹⁵ Kao koncept koji se pojavljuje u oblasti zelenog menadžmenta, zeleno transformaciono liderstvo, koje uključuje zeleni uticaj, zelenu motivaciju, zelenu intelektualnu stimulaciju i zeleno personalizovano razmatranje kao glavne načine delovanja, značajno doprinosi oblikovanju zelene vizije zaposlenih i njihovom motivisanju. Imidž zelene kompanije, zahteva od zaposlenih ne samo da u okviru svojih dužnosti ostvare ekološki prihvatljive radne tokove, već i da prevaziđu sopstveni trenutni rad i preuzmu ličnu inicijativu za realizaciju organizacionih ciljeva. Ponašanje zaposlenih koji preuzimaju odgovornost je vrsta ponašanja van uloge koje utiče na organizacionu promenu kroz konstruktivne napore. Među unutrašnjim motivima za ponašanje zaposlenih koji preuzimaju odgovornost, lična inicijativa može ojačati osećaj odgovornosti zaposlenih i prosocijalnu motivaciju i samoefikasnost, što zauzvrat podržava ponašanje zaposlenih u preuzimanju odgovornosti. Što se tiče eksternih motiva za preuzimanje odgovornog ponašanja najveću ulogu igra imidž kompanije kao zelenog brenda sa kojom se zaposleni identifikuje, jer doprinosi izgradnji zelenih ciljeva kompanije i promoviše formiranje lične inicijative. Konkretno, kada je stepen zelenog organizacionog identiteta veći, zaposleni su u stanju da bolje razumeju zeleno leadersko ponašanje i da formiraju zelene vrednosti i osećaj odgovornosti, tako da su efikasnije motivisani da preuzmu ličnu inicijativu i da se

¹¹⁵ Kreitner, R., Kinicki, A. (2010), *Organizational behaviour*, New York: McGraw-Hill Irwin, pp. 246-249

angažuju u preuzimanju ponašanja i aktivnosti u skladu sa tim. Dakle, što je jači zeleni imidž kompanije to je jači i organizacioni identitet, motivacija i odgovornost zaposlenih.

Imidž zelenog brenda utiče i na kreativnost zaposlenih. Zeleni kreativni zaposleni razvijaju inovativna rešenja za probleme životne sredine, pomažu u širenju tih rešenja na druge i osmišljavaju strategije za njihovo sprovođenje. Zelena motivacija je značajan prediktor angažovanja zaposlenih u zelenom kreativnom procesu. Zaposleni u kompanijama koje imaju imidž zelenog brenda imaju veće šanse da rade na inovativnim rešenjima za očuvanje životne sredine. Takođe, oni su vođeni da razviju proizvode i usluge koji smanjuju štetu po životnu sredinu usled poslovnih operacija zbog svoje urođene brige za životnu sredinu. Angažovanje zelenog kreativnog procesa ima značajan pozitivan uticaj na zeleni kreativni učinak zaposlenog. Kao rezultat imidža zelenog brenda, zaposleni su ponosni što rade za kompaniju posvećenu ekološkoj odgovornosti.

Mnoge kompanije u poslednje vreme ima za cilj da postignu performanse zelenog poslovanja koje mogu poboljšati reputaciju kompanije kao poslodavca, rast tržišta i prihvatanje prema domaćim i međunarodnim standardima kao što su vladina politika, oštra konkurencija iz iste industrije, ali i zahtevi kupaca. Menadžeri bi pri tome trebalo da razmotre i organizaciono upravljanje, kao što su postavke politike i radne smernice i aktivnosti za promovisanje ponašanja zaposlenih. Prvo, kompanija treba da stvori koherentan zeleni korporativni identitet kroz internu i eksternu zelenu korporativnu komunikaciju, jasnu politiku i smernice i posvećenost svim zainteresovanim stranama, uključujući zaposlene. Drugo, kompanija treba da promoviše ponašanje zaposlenih u ulozi i van uloge stvaranjem razmišljanja i stavova zaposlenih da obavljaju zadatke i poslove u skladu sa opisanim zadacima, kao i spremnost da rade izvan svog opisa posla kako bi se zajedničkim radom ostvarili ciljevi i misija kompanije. Pored toga, kompanija treba da obezbedi obuku za upravljanje životnom sredinom kako bi povećala zeleno znanje zaposlenih, kao i organizacione prakse, vrednosti i standarde, usmeravajući zaposlene da rade produktivno. Treće, kompanija treba da reaguje na zelene snage i pokretače, uključujući industrijske uključene, internacionalizaciju, tehnološke inovacije, vladina i društvena pitanja koja zahtevaju od nje brigu za korporativno upravljanje, a spoljne sile i pokretači mogu

pozitivno uticati na zeleno ponašanje zaposlenih. Na kraju, kompanija treba da podstakne zaposlene da se društveno identifikuju prema zelenom korporativnom identitetu. Kada zaposleni kolektivno osećaju pripadnost kompaniji, oni imaju tendenciju da postanu efikasniji na poslu.¹¹⁶ Upravljanje zelenim korporativnim identitetom i unapređenje zelene identifikacije zaposlenih, njihove motivacije i kreativnosti, ojačava branding kompanije kao poslodavca.

Kako raste svest o ekološkim pitanjima, tako ispunjavanje obaveza u vezi sa zaštitom životne sredine poprima sve veći značaj i doprinosi povećavanju konkurentne prednosti kompanije. S obzirom da ljudi, a naročito mlade generacije (milenijakci i generacija Z), postaju svesniji ekoloških problema i žele da učestvuju u njihovom rešavanju, kompanije moraju da prilagode svoje upravljanje kapitalom brenda kako bi iskoristile prednosti zelenog kapitala brenda i pozicionirale se kao poslodavci koji brinu o životnoj sredini i zdravlju svojih zaposlenih. Pored permanentne obuke zaposlenih, koja doprinosi internom branding, pribavljanje zaposlenih za zelena radna mesta znači regrutovanje kandidata koji lično visoko vrednuju zaštitu životne sredine. To je zadatak takozvanog zelenog regrutovanja, koje predstavlja važan deo spoljnog brendiranja kompanije kao poslodavca.

Danas milenijalci i generacija Z čine veliki deo ponude na globalnom tržištu radne snage. S obzirom da se na tržištu rada sve više povećava prisustvo generacije Z, kojoj pripadaju mladi rođeni od 1995. do 2010. godine, HR menadžeri i lideri moraju biti svesni da se ova generacija po nekim svojim karakteristikama dosta razlikuje od starijih, pa čak i od svojih prethodnika milenijalaca. Prema dosadašnjim istraživanjima, pripadnici Z generacije imaju visoke veštine u sticanju informacija, svakodnevno koriste pametne telefone i druge digitalne uređaje, internet i društvene mreže oblikuju njihov svet, ali su takođe zainteresovani za svetska ekološka pitanja, kao što su: globalno zagrevanje i klimatske promene, alternativni izvori energije, zagađenje, pristup vodi, prava životinja, recikliranje, smanjenje otpada, očuvanje šuma itd. Jedna studija iz 2016. godine koja je obuhvatila više od 5.000 pripadnika generacije Z iz 20 zemalja, pokazala je da za 40% njih ekološka pitanja predstavljaju glavni prioritet, ispred borbe protiv terorizma, ekonomskih pitanja, nezaposlenosti i siromaštva.¹¹⁷ Ovaj stav pripadnici generacije Z ne iskazuju samo kroz filozofiju nultog otpada (*zero-waste*), konzumiranje organske hrane ili kupovinu odeće

¹¹⁶ Ibid, pp. 252-255

¹¹⁷ Sulich. A. (2021), The Green Employer External Branding, *Internal Journal of Learning and Change*, Vol. 13, No. 4/5, pp. 446

proizvedene na održiv način, već i prilikom izbora poslodavca. To znači da mladi ljudi koji ulaze na tržište rada žele da utiču na svet oko sebe i sve češće biraju kompanije koje su društveno odgovorne i koje im mogu pružiti osećaj da rade nešto dobro i važno za celu planetu, što za njih čak može biti atraktivnije od sistema nagrađivanja. S tim u vezi, sve više raste značaj zelenog brendiranja, tako da poslodavci, pored drugih prednosti, treba da istaknu i činjenicu da kompanija ima zeleni identitet i nudi zelena radna mesta ili se njena etika vodi principima poštovanja životne sredine.

Usvajanje održivih praksi zapošljavanja podrazumeva usklađivanje HR strategija sa ekološkim vrednostima. Može se izdvojiti sledećih nekoliko načina na koji napredne kompanije uključuju održivost u svoje procese zapošljavanja:¹¹⁸

1. Isticanje održivosti u opisima poslova

Vodeće kompanije danas praktikuju da svoju posvećenost održivosti istaknu i direktno uključe u oglase za posao. Na primer, globalna kompanija Unilever u svojim oglasima naglašava ciljeve kompanije u pogledu ekološke odgovornosti, signalizirajući tako potencijalnim kandidatima da će oni postati deo ekološki svesne organizacije. Svakako da je ova transparentnost korisna za privlačenje kandidata koji daju prioritet održivosti i za koje postoji veća verovatnoća da će upravo oni odgovarati kulturi organizacije, čime se poboljšava i zadržavanje talenata.

2. Korišćenje zelenih platformi i alata za zapošljavanje

Ekološke kompanije koje izgrađuju održivu kulturu radne snage usvajaju digitalne alate, kao što su video intervjui i onlajn procene, kako bi svele na minimum ugljenični otisak povezan sa tradicionalnim zapošljavanjem. Kompanije poput Google-a i Microsoft-a prebacile su veliki deo svog zapošljavanja na Internet, štedeći resurse koje zahtevaju ličnim intervjui i tradicionalne procedure.

3. Kreiranje uloga posvećenih održivosti

Jedan od pristupa je stvaranje uloga koje direktno doprinose ciljevima održivosti kompanije. Na primer, globalna kompanija IKEA ima posvećene menadžere za održivost odgovorne za nadgledanje zelenih inicijativa u okviru svojih operacija. Zapošljavajući pojedince posebno za uloge vezane za održivost, kompanije obezbeđuju

¹¹⁸ Talent Team (2024), Sustainable Hiring Practices: Attracting Eco-Conscious Talent, <https://talenteam.com/blog/sustainable-hiring-practices-attracting-eco-conscious-talent/>

kontinuirano poboljšanje u pravcu ekološki prihvatljivih praksi, istovremeno privlačeći kandidate koji su sposobni da izgrade sličnu posvećenost u vezi sa održivošću.

4. Promovisanje lokalnog zapošljavanja i rada na daljinu

Da bi smanjile svoj uticaj na životnu sredinu, kompanije sve više daju prioritet lokalnom angažovanju i promovišu takođe rad na daljinu. Rad na daljinu minimizira potrebu za putovanjem na posao, što smanjuje emisiju ugljenika, a lokalno zapošljavanje smanjuje troškove i uticaje na životnu sredinu koji su povezani sa preseljenjem zaposlenih. Kompanija Salesforce se, na primer, obavezala da smanji broj poslovnih prostora u kojima zaposleni rade i omogući rad na daljinu, doprinoseći smanjenju karbonskog otiska i istovremeno privlačeći one zaposlene koji su zainteresovani za fleksibilno i održivo radno okruženje.

Slede primeri najbolje prakse iz kojih se može sagledati originalnost i kreativnost nekih kompanija koje se ističu kao lideri na tržištu radne snage. To su: Patagonia, Unilever i Google.¹¹⁹

Globalna kompanija **Patagonia** dugo zauzima leadersku poziciju u održivosti, ne samo u pogledu svojih proizvoda, zalažući se za politike koje štite planetu i koristeći samo održive materijale u svojoj proizvodnji, već i po naprednim praksama zapošljavanja. Brend Patagonia je postao sinonim za ekološki aktivizam, jer je ovu kategoriju uključio u izjavu o misiji kompanije i praktikuje osnaživanje zaposlenih da uzmu slobodno vreme za volonterski rad u vezi sa ekologijom. 2020. godine pokrenuta je interna inicijativa „Patagonia Action Works“, koja omogućava zaposlenima da učestvuju u ekološkim projektima, stvarajući osećaj zajednice i svrhe unutar kompanije. Iz navedenih razloga, ova kompanija je idealan izbor za eko-svesne talente sa tržišta i konstantno je visoko rangirana po zadovoljstvu i lojalnosti zaposlenih.

Kompanija **Unilever** je uskladila svoju strategiju zapošljavanja sa posebno kreiranim Planom održivog života. Unilever je postavio ambiciozne ciljeve održivosti i aktivno regrutuje kandidate koji pružaju maksimalan doprinos ostvarenju ovih ciljeva. Kompanija takođe nudi stažiranje za održivo poslovanje i komunikacije, omogućavajući mladim profesionalcima da rade na projektima održivosti i steknu praktično iskustvo. Kao rezultat toga, Unilever privlači i zadržava zaposlene koji pokazuju visoku posvećenost i želju da održivi život postane uobičajen.

¹¹⁹ Ibid.

U kompaniji **Google** je napravljen značajan korak ka održivosti kada se ova kompanija obavezala da će do 2030. godine raditi sa energijom bez ugljenika 24 sata dnevno. Ovaj ambiciozni cilj je podržan strategijom zapošljavanja koja naglašava lokalno zapošljavanje i rad na daljinu, smanjujući uticaj na životnu sredinu usled preseljenja i putovanja zaposlenih do radnog mesta. Google-ovi ekološki prihvatljivi objekti, napajani obnovljivom energijom, takođe privlače zaposlene koji cene održivost. Posvećenost kompanije ekološkim ciljevima čini da ona deluje kao magnet za eko-svesne talente koji su privučeni visokim standardima održivosti koje kompanija primenjuje.

Možemo zaključiti da održive prakse zapošljavanja nisu jednostavno aktuelni trend u HR menadžmentu, već suštinski važan faktor koji može diferencirati kompaniju na tržištu radne snage i obezbediti privlačenje top talenata. Takođe, u kompanijama koje su zeleno brendirane kao poslodavci prisutan je viši stepen zadovoljstva zaposlenih, veće je zadržavanje talenata, bolji radni učinak i ukupne performanse kompanije.

ZAKLJUČAK

Sa globalizacijom ekonomije, ekološka pitanja postaju sve istaknutija na globalnom nivou. Poslednjih godina, kako se neutralnost ugljenika i ciljevi maksimalnog nivoa ugljenika nastavljaju promovisati, sve veći broj kompanija postaje svestan važnosti ekološke odgovornosti. Ove kompanije ne samo da teže ka uštedi energije i smanjenju emisije u svojoj proizvodnji postavljajući zelenih ciljeva za ograničavanje proizvodnih aktivnosti, već i traže zelene promene u svojim modelima upravljanja kako bi smanjili potencijalne opasnosti po životnu sredinu.

Kao odgovor na podizanje ekološke svesti i institucionalne pritiske, kompanije vrše određene organizacione promene u svim aspektima poslovanja, kako bi poboljšale svoje performanse, diferenciranjem svojih proizvoda i promovisanjem efikasnosti procesa, čime postižu konkurentsku prednost. Ove organizacione promene obuhvataju uvođenje novih poslovnih praksi za organizovanje procedura, poboljšanu raspodelu odgovornosti i donošenja odluka, kao i vođenje eksternih odnosa sa partnerima. Štaviše, sve ove aktivnosti su pokazale pozitivan odnos sa podizanjem ekološke svesti. Značaj i potreba za očuvanjem prirode, usled različitih pritisaka, nastalih kao posledica ekonomskog i društvenog razvoja, evoluirali i vremenom svoje aktivnosti dobili kroz različite organizacione i upravljačke forme koje funkcionišu pod terminom zaštita životne sredine, a ona se najbolje može ostvariti kroz formiranje i organizovano upravljanje, definisanje i implementacija strategije zaštite životne sredine.

Organizaciona promena je suštinski proces koji pokreće značajne transformacije unutar kompanije, što uključuje značajne modifikacije različitih aspekata organizacije, njenu strukturu, kulturu, procese, sisteme, strategije i osoblje. Organizaciona promena posmatra kako proces u kome kompanija ili bilo koja organizacija menja svoje operativne metode, tehnologije, organizacionu strukturu, celu strukturu ili strategije, tako i efekte koje te promene imaju na nju. Organizacione promene u skladu sa zahtevima životne sredine prvenstveno predstavlja inovacija koje zahtevaju nove ili poboljšane načine organizovanja resursa kompanije. Organizacione inovacije u poslovnoj praksi podrazumevaju implementaciju inovativnih procesa za povećanje učenja i razmene znanja unutar organizacije, što podrazumeva primenu inovativnih strategija za organizovanje rutina, radnih procedura i razvoj prakse upravljanja lancem snabdevanja. Organizacione promene, kao jedan element u procesu

inovacije, generišu tehnološke novine, što može da podrazumeva redizajn procesa i preraspodelu odgovornosti unutar kompanije kako bi se poboljšao njen ekološki učinak. Uvođenje novih praksi se takođe odnosi na ugrađivanje kreativnih ideja u organizaciono okruženje kako bi se poboljšale procedure, prakse ili proizvodi. Zelena transformacija inspiriše zaposlene da stiču nova znanja i angažuje ih u zelene procese i aktivnosti inovacije proizvoda, olakšavajući kompaniji da uvede zelene proizvode na tržište. Ugradnja novih organizacionih metoda u poslovnu praksu kompanije doprinosi primeni zelenih inovacija prateći inovativne strategije za organizovanje rutina i procedura za produktivnost rada. Dakle, uvođenje novih organizacionih praksi je pozitivno povezano sa podizanjem ekološke svesti i inovacijama.

Organizacione promene u pogledu organizacije radnog mesta pružaju zaposlenima u firmi veću autonomiju u donošenju odluka dok oblikuju svoje ideje. Navedeno se može postići decentralizacijom grupnih aktivnosti i upravljačke kontrole ili formiranjem formalnih ili neformalnih radnih timova u kojima pojedinačni radnici imaju fleksibilnije poslove. Ove prakse stoga uključuju uvođenje novih metoda u angažovanje osoblja, decentralizaciju donošenja odluka, rotaciju osoblja između poslova i obuku za inovacije. Kritični aspekt ili preduslov za uspešne organizacione promene u skladu sa životnom sredinom je postojanje efektivnog ekološkog obrazovanja i inicijative za podizanje svesti, koja obezbeđuje zaposlenima na svim nivoima organizacije, potrebne alate i razumevanje koji su im potrebni da bi delovali u životnoj sredini na specifičan način. Shodno tome, kompanije moraju da uzmu u obzir različite organizacione karakteristike kao što su novi pristupi, tokovi informacija unutar firme, interesi zainteresovanih strana i tendencije i percepcije među zaposlenima. Dakle, definicija novih metoda za organizovanje radnog mesta pozitivno je povezana sa zelenim inovacijama i podizanjem ekološke svesti.

Ekološki učinak se poboljšava kada preduzeća usvoje prakse upravljanja životnom sredinom (kao što su podsticajni programi i programi obuke za zaposlene), pridržavaju se ekoloških politika, smanjuju zagađenje i nameću ekološke standarde svojim dobavljačima. U kontekstu sve većih ograničenja u pogledu ekoloških performansi, kompanije su razvile niz inovativnih praksi ne samo da bi ispunile regulatorne zahteve, već i da bi signalizirale svoju posvećenost životnoj sredini. Po ovom pitanju, usvajanje sistema upravljanja životnom sredinom (EMS) ima prednosti

u konstituisanju uređaja koji racionalizuju i poboljšavaju kontrolu upravljanja istovremeno pružajući alat za signalizaciju ekološkoj posvećenosti kompanije.

Stvaranje zelenog brenda ima za cilj diferencijaciju proizvoda od konkurencije na tržištu na osnovu njegovih ekoloških atributa. Danas se zeleno brendiranje može smatrati jednim od najsigurnijih načina sticanja konkurentske prednosti, s obzirom na opšte podizanje ekološke svesti u okruženju i značaj koji se pridaje održivom razvoju. Organizacione promene koje utiču na zelene inovacije i zeleni imidž brenda su raznovrsne i kompleksne, ali promene organizacione kulture imaju poseban značaj, jer se dugoročni rezultati mogu ostvariti samo uz promenu kulture cele organizacije. U tom kontekstu posebnu ulogu ima zeleno ili ekološko liderstvo. Zeleni lideri su fokusirani na promene u skladu sa zaštitom životne sredine, motivišu zaposlene da ostvare zelene ciljeve, šire ekološke vrednosti među zaposlenim, pomažu im da sagledaju pitanja životne sredine na nove i inovativne načine i uspostavljaju takve odnose sa zaposlenima koji ih ohrabruju da pruže svoj individualni doprinos. Uspešno uključivanje zaposlenih u proces promena u skladu sa zaštitom životne sredine je ključni element uspeha.

S obzirom na rastuću ekološku svest u okruženju, naročito među mlađim generacijama, zeleno brendiranje ima sve veći značaj i za pozicioniranje kompanije kao poželjnog poslodavca. Poslodavci koji jasno signaliziraju da brinu o životnoj sredini i zdravlju svojih zaposlenih i cele planete, u prednosti su kada treba privući talente, koji će u takvom radnom okruženju pružiti najbolji doprinos sa svoje strane.

LITERATURA

1. Abbas, J., Sagsan, M. (2019), Impact of knowledge management practices on green innovation and corporate sustainable development: A structural analysis, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 229, No. 7, pp. 177-612
2. Aggarwal, P., Agarwala, T. (2022), Relationship of green human resource management with environmental performance: mediating effect of green organizational culture, *Benchmarking An International Journal* Vol. 30, pp. 1-27.
3. Ameli, N., Dessens, O., Winning, M., Cronin, J., Chenet, H., Drummond, P. (2021) Higher cost of finance exacerbates a climate investment trap in developing economies, *Nature Communications*, Vol. 12, No. 1, pp. 83-87
4. Antonioli, D., Mancinelli, S., Mazzanti, M. (2013), Is environmental innovation embedded within high-performance organisational changes? The role of human resource management and complementarity in green business strategies, *Research Policy*, Vol. 42, No. 4, pp. 975-982
5. Banga, J. (2019), The green bond market: a potential source of climate finance for developing countries, *Journal of Sustainable Finance & Investment*, Vol. 9, No. 6, pp. 71-72
6. Bataineh, M.J. Sanchez-Sellero, P., Ayad, F. (2024), The role of organizational innovation in the development of green innovations in Spanish firms, *European Management Journal*, Vol. 42 pp. 527-538
7. Burke W. W. (2002), *Organization Change: Theory and practice*, London: Sage Publication
8. Carnall, C. A. (1999), *Managing Change in Organization*, London: Prentice Hall,
9. Chang, C., Chen, Y. S. (2013), Green organizational identity and green innovation, *Management Decision*, Vol. 51, No. 5, pp.1056-1074
10. Chen, Y. S. (2011), Green organizational identity: sources and consequence, *Management Decision*, 49(3), pp. 384-404.
11. Cuofano, G. (2024), General Motors Organizational Structure; <https://fourweekmba.com/general-motors-organizational-structure/>
12. Davis, M. C., Coan, P. (2015), Organizational Change. In: J. Barling & J. Robertson (Eds.), *The Psychology of Green Organizations* (pp. 244-274). New York, NY: Oxford University Press

13. Day, T., Mooldijk, S., Smit, S., Posada, E., Hans, F., Fearnehough, H. (2022), *Corporate Climate Responsibility Monitor 2022*, Brussels: NewClimate Institute and Carbon Market, pp. 53
14. Emerton, L., Bishop, J. and L. Thomas. (2006), *Sustainable Financing of Protected Areas: A Global Review of Challenges and Options*. World Commission on Protected Areas Best Practice Protected Area Guidelines Series No. 13. International Union for Conservation of Nature (IUCN). Gland, pp. 9-19
15. Environmental Protection Agency U.S. (2007), *Environmental Protection Agency*, Washington D.C: Nanotechnology White Paper, pp. 33-57
16. Erdogan, B. (2008), *Organizational Change Management for the Implementation of Collaboration Environments*, Doctoral Dissertation, University of Loughborough, pp. 40-153
17. Erić, D., Stošić, I. (2013), *Korporativno restrukturiranje*, Institut ekonomskih nauka, Beograd
18. European Commission. (2015), *EU ETS Handbook*, Brussels: Publications Office of the European Union, pp. 20-44
19. Figueres C., Rivett-Carnac, T. (2020), *The Future We Choose: Surviving the Climate Crisis*, New York: Vintage Books
20. Fletcher, C. (2019), *Climate Change*, New York: Wiley
21. Friedlingstein, P., Jones, M.W. O’Sullivan, M., Andrew, R.M., Bakker, D.C.E., Hauck, J. (2022) Global carbon budget 2021, *Earth System Science Data*, Vol. 14, No. 9, pp. 66-82
22. General Motors. (2022), *Sustainability Report*, Detroit: General Motors
23. George, J. M., Jones, G. R. (2012), *Understanding and managing organizational behavior*, New Jersey: Prentice Hall ,
24. GFA. (2019), *Climate Strategy & Action Plan Republic of Serbia*, Hamburg: GFA Consulting Group GmbH, pp. 66-67
25. Haites, E. (2018), Carbon taxes and greenhouse gas emissions trading systems: What have we learned? *Climate Policy*, Vol. 18, No. 2, pp. 138-157
26. Hockerts, K., Wuestenhagen, R. (2010), Greening Goliaths Versus Emerging Davids – Theorizing About the Role of Incumbents and New Entrants in Sustainable Entrepreneurship, *Journal of Business Venturing* 25, pp. 481-492

27. Hubacek, K., Chen, X., Feng, K. Wiedmann, T. and Shan, Y. (2021), Evidence of decoupling consumption-based CO₂ emissions from economic growth, *Advances in Applied Energy*, Vol. 4, No. 7, pp. 113-115
28. Janićijević, N. (2021), *Upravljanje organizacionim promenama*, Beograd, Ekonomski fakultet
29. Jorda-Capdevila, D., Gampe, D., Garcı, V.H., Ludwig, R., Sabater, S., Vergon, L. (2019), Impact and mitigation of global change on freshwater-related ecosystem services in Europe, *Sci Total Environ*, Vol. 65, No. 3, pp. 89-103
30. Keller, L. K., Lehmann, D. R. (2006). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities, *Marketing Science*, Vol. 25, No. 6, pp. 121-128
31. Keramidis, K., Fosse, F., Díaz Vazquez, A., Dowling, P., Garaffa, R., Després, J. (2021), Global Energy and Climate Outlook 2021: *Advancing Towards Climate Neutrality – Taking Stock of Climate Policy Pledges after COP26 and the Corresponding Energy–Economy Implications*, European Commission Joint Research Centre Science for Policy Report, Luxembourg: Publications Office of the European Union, pp. 99-101
32. Khan, M.A., Hashim, M. (2014, Organizational Change: Case Study of General Motors, *ASEE 2014 Zone I Conference*, April 3-5, University of Bridgeport, Bridgeport, CT, USA
33. Kim, Y.H., Sting, F.J., Loch, C.H. (2014)., Top-down, bottom-up, or both? Toward an integrative perspective on operations strategy formation, *Journal of Operations Management* Vol.32(7-8), pp. 462-474
34. Kreitner, R., Kinicki, A. (2010), *Organizational behaviour*, New York: McGraw-Hill Irwin,
35. Kucukoglu, M. T., Pinar, R. I. (2015), Positive influences of green innovation on company performance, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 195, No. 11, pp. 1232-1240
36. LIFE ETX. (2021), EU ETS 101 – *A beginner’s guide to the EU’s Emissions Trading System*, Brussels: Publications Office of the European Union, pp. 33
37. Liu, X., Lin, K-L. (2020). Green Organizational Culture, Corporate Social Responsibility Implementation, and Food Safety. *Frontiers in Psychology* Vol.11, pp. 1-7.

38. Manjunath, G. (2014), Green Branding: An Analysis. *Asia Pacific Journal of Marketing & Management Review* 3(1), pp. 67-70
39. Marohasy, J. (2021), *Climate Change: The Facts 2020*, Melbourne: Institute of Public Affairs
40. Meinshausen, M., Lewis, J., McGlade, C., Gütschow, J., Nicholls, Z., Burdon, R. (2022) Realization of Paris Agreement pledges may limit warming just below 2 °C, *Nature*, Vol. 60, No. 2, pp. 76-79
41. Melewar, T. C., Wooldridge, A. R. (2001), The dynamics of corporate identity: a review of a process model, *Journal of Communication Management*, Vol. 5, No. 4, pp. 327-335
42. Nabuurs, G., Harris, N., Sheil, D., Palahi, M., Chirici, G., Boissière, M. (2022), Glasgow forest declaration needs new modes of data ownership, *Nature Climate Change*, Vol. 12, No. 4, pp. 33-40
43. Ngniatedema, T., Li, S. (2014), Green operations and organizational performance, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 5, No. 3, pp. 50-55
44. Novitović O., Randić D., Novitović A. (2009), *Zaštita životne sredine*, Užice: Visoka poslovnotehnička škola
45. Pauchard, E (2012), Invert the organizational pyramid to be more resilient; <https://www.eponine-pauchard.com/en/2012/02/invert-organizational-pyramid/>
46. Pavlenko, N., O'Malley, J. (2022), Leveraging EU Policies and Climate Ambition to Close the Cost Gap Between Conventional and Sustainable Aviation Fuels, International Council on Clean Transportation, Washington, D.C, pp. 111-114
47. Piguet, E. (2008), *Climate Change and Forced Migration*, Paris: New Issues in Refugee Research, pp. 33
48. Pogue, D. (2021), *How to Prepare for Climate Change*, New York: Simon & Schuster
49. Riedl, D. (2022), Why market actors fuel the carbon bubble: The agency, governance, and incentive problems that distort corporate climate risk management, *Journal of Sustainable Finance and Investment*, Vol. 12, No. 3, pp. 111-118
50. Song, W., Yu, H. (2018), Green innovation strategy and green innovation: The roles of green creativity and green organizational identity, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 25, No. 2, pp. 135-146

51. Sulich. A. (2021), The Green Employer External Branding, *Internal Journal of Learning and Change*, Vol. 13, No. 4/5, pp. 437-457.
52. Talent Team (2024), Sustainable Hiring Practices: Attracting Eco-Conscious Talent, <https://talenteam.com/blog/sustainable-hiring-practices-attracting-eco-conscious-talent/>
53. Tang, M., Walsh, G., Lerner, D., Fitza, Q. Li. (2018), Green innovation, managerial concern and firm performance: An empirical study, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 27, No. 1, pp. 39-45
54. UN. (2015), *Paris agreement*, Geneva: UN Publication, pp. 29
55. UN. (2016), *Kyoto Protocol second commitment period, Consolidated decisions from the second commitment period*, Geneva: UN Publication, pp. 1-3
56. USGCRP, Hatfield, J., Takle, G., Grotjahn, R., Holden, P., Izaurrealde, R. C., Mader, T., Marshall, E., Liverman, D. (2018), Agri-culture, Climate Change Impacts in the United States, The Third National Climate Assessment, U.S. Global Change Research Program, pp. 121-122
57. Vuković, S., Ćorić, D., Lisjak, D. (2019), *Primeri dobre prakse u zelenoj ekonomiji i zelenom preduzetništvu*, Smart kolektiv, Beograd.
58. Working Group. (2022), *Climate Change 2022 Mitigation of Climate Change, Summary for Policymakers*, Geneva: UN Publication, pp. 81-82
59. World Economic Forum. (2022), *Green Building Principles: The Action Plan for Net-zero Carbon Buildings*, Geneva: UN Publication, pp. 42-58
60. Wurzel, R.K.W., Andersen, M.S., Tobin, P. (2020), *In Climate Governance Across the Globe*, London: Routledge